



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU VE SPOLEČNOSTI

RISK MANAGEMENT OF PROJECT IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Klimeš, DiS.

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2016

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav soudního inženýrství
Student:	Bc. Marek Klimeš, DiS.
Studijní program:	Rizikové inženýrství
Studijní obor:	Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce:	prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Akademický rok:	2015/16

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik projektu ve společnosti

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení cílů práce
Teoretická východiska
Analýza současného stavu
Návrhy řešení
Závěr
Literatura
Přílohy

Cíle diplomové práce:

Na základě kritické analýzy rizik projektu ve vybraném podniku navrhnout opatření k eliminaci rizik.

Seznam literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-25--0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V.: a kol.: Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-24--1069-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením rizik na nově vznikajícím projektu v podniku a bezprostředními riziky po spuštění projektu. Na základě analýzy dané firmy je realizován návrh na předcházení rizikům a jejich následnému řízení.

Abstract

The diploma thesis deals with risk management in a newly starting project in a company, with a special attention to risks before and after beginning of the project. Based on the analysis of the company, the proposal for risk driving is introduced.

Klíčová slova

Řízení rizik, Key Performance Index (KPI), riziko, analýza, opatření

Key words

Risk driving, Key Performance Index (KPI), risk, analysis, measure

Bibliografická citace

KLIMEŠ, M. *Řízení rizik projektu ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2016. 112 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma Řízení rizik projektu ve společnosti vypracoval samostatně a že veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom, že se na tuto práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Vysoké učení technické v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Vojtěchovi Korábovi, Dr., MBA za odborné vedení a konzultace při vypracování diplomové práce a zaměstnancům vybrané firmy za poskytnuté informace a trpělivost.

OBSAH

1	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	8
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	9
2.1	Obecný úvod do problematiky	9
2.2	Rizikologie	10
2.3	Riziko	11
2.4	Klasifikace rizik.....	13
2.5	Parametry rizika.....	17
2.6	Přístupy k riziku	18
2.7	Metody pro snižování rizika	20
2.8	Zdroje rizika	24
2.9	Řízení rizik (Risk management)	25
2.9.1	<i>Řízení podnikatelského rizika</i>	<i>27</i>
2.10	Analýza rizik.....	29
2.10.1	<i>Základní pojmy v analýze rizika</i>	<i>30</i>
2.10.2	<i>Vztahy mezi klíčovými prvky v analýze rizik.....</i>	<i>32</i>
2.10.3	<i>Obecný postup při analýze rizik</i>	<i>33</i>
2.11	Metody analýzy rizik.....	34
2.11.1	<i>Kvalitativní metody.....</i>	<i>35</i>
2.11.2	<i>Kvantitativní metody.....</i>	<i>35</i>
2.11.3	<i>Kombinované metody</i>	<i>36</i>
2.11.4	<i>Nejpoužívanější metody analýzy rizik.....</i>	<i>36</i>
2.12	Analýza okolí (prostředí) podniku	42
2.12.1	<i>Analýza obecného okolí podniku.....</i>	<i>43</i>
2.12.2	<i>Analýza oborového okolí podniku</i>	<i>44</i>
2.12.3	<i>Analýza vnitřního prostředí podniku.....</i>	<i>47</i>

2.12.4 SWOT analýza	48
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	50
3.1 Obecné informace o společnosti	50
3.1.1 Základní charakteristika.....	50
3.1.2 Popis společnosti.....	50
3.2 Analýza obecného okolí podniku	51
3.2.1 SLEPTE analýza.....	51
3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	55
3.3.1 McKinsey 7S	55
3.4 Analýza oborového okolí podniku.....	58
3.4.1 Porterův model konkurenčního prostředí.....	58
3.5 SWOT analýza.....	61
4 ANALÝZA RIZIK	64
4.1 Popis analyzovaného projektu	64
4.1.1 Fáze analyzovaného projektu	65
4.1 PFMEA	65
4.2.1 Identifikace konkrétních rizik	66
4.2.2 Analýza příčin rizik.....	68
4.2.3 Analýza důsledků plynoucích z identifikovaných rizik	72
4.2.4 Hodnocení jednotlivých rizik.....	77
4.2.5 Návrh protipatření pro redukci rizika	84
5 ŘÍZENÍ RIZIK VE SPOLEČNOSTI.....	88
5.1 Řízení rizik před spuštěním projektu.....	88
5.2 Řízení rizik po spuštění projektu	96
5.2.1 Finanční vyčíslení nákladů na zavedení opatření	101
6 ZÁVĚR	106
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	108
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	110

SEZNAM ZKRATEK	111
PŘÍLOHY	112

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Riziko v mnoha formách číhá na člověka v dnešním světě prakticky na každém kroku. Průměrný člověk musí řešit a vykonávat ve svém osobním i profesním životě každý den mnoho rozhodnutí, která s sebou nesou menší či větší riziko. Naprosto shodná situace panuje i v podnikání, a to na jakékoli úrovni. V době vládnoucí globalizace se fenomén řešení rizika stal nedílnou součástí každé firmy. Jen velmi stěží si lze představit dlouhodobě etablovanou společnost, která se nezabývá sledováním a následným řešením rizika, ať už na bázi prevence nebo nápravných opatření. Samotné podnikání bylo vždy vysoce rizikovou činností, po nedávné ekonomické krizi však potřeba implementace risk managementu ještě vzrostla.

Zaměření této práce směřuje na práci s riziky, jejich předcházení, vyhodnocování a samozřejmě řešení. Cílem této diplomové práce bude detekovat a rozlišit rizika která ovlivňují zaváděcí a počáteční fázi projektu pasivního telemarketingu ve společnosti XY, následovně rizika vyhodnotit a navrhnout vhodná opatření k řešení situace. Před samotným procesem identifikace jednotlivých rizik bude provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku. Na identifikovaná rizika bude v následující fázi aplikována metoda analýzy rizik – FMEA, díky které bude sestaven žebříček rizik, přehledně znázorněný dle míry rizika. Pro nejrizikovější případy budou posléze navržena a doporučena preventivní opatření, jež sníží riziko výskytu, konkrétního dopadu nebo zvýší možnost odhalení. U navržených protiopatření budou vyčísleny finanční náklady pro firmu.

Analýza rizik bude založena na teorii čerpané z odborných publikací v elektronické a tištěné formě. Mezi teoretické základy popsané v této práci bude patřit popsání a vysvětlení pojmů jako riziko, rozdělení rizika, možné přístupy k riziku, dále budou rozebrány metody sloužící k odhalení rizika, jeho snížení a samozřejmě samotný postup analýzy rizik. Bude popsán postup při tvorbě analýzy projektu, který se skládá z analýz oborového a obecného okolí včetně analýzy interního prostředí.

V praktické části bude představena samotná společnost, včetně vymezení jejich specifík a odlišností. Prvotní analýza poslouží k většímu přiblížení vnitřní stránky společnosti, její činnosti a okolí společnosti. Stěžejní část diplomové práce bude tvořena analýzou rizik vybraného projektu, který je právě již založen v již zavedené firmě. Jedná se o brněnskou společnost operující několikátým rokem na trhu telekomunikací. Vzhledem k dynamice tohoto prostředí je zavádění nových projektů poměrně častým jevem, přičemž správné

uchopení projektu v rámci společnosti a příprava na možná rizika, které patří ke stěžejním částem každého projektu, který má být v budoucnu úspěšný.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

2.1 OBECNÝ ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Neustálé zrychlování života lidí, a doba, ve které žijeme, způsobuje stále větší globalizaci světových trhů a nezadržitelné narůstání konkurence. Působením tržních podmínek a vlivem zmíněných faktorů je každé podnikání považováno za rizikovou činnost.

Přístup k řízení a zvládání rizik se může k konkrétních podnicích velice lišit. Jedním ze zásadních faktorů je v tomto případě velikost subjektu. V nadnárodních korporacích a koncernech, stejně jako ve velkých podnicích je politika řízení rizika nastavena jako jedna z priorit, na kterou je kladen velký důraz. Tyto subjekty disponují vlastním oddělením, které má pro práci s rizikem přidělen rozpočet a odpovídající kapacity. Většina firem si nutnost práce s riziky uvědomuje, byť tento stav v posledních nebyl pravidlem.

Zejména u malých a středních podniků výše uvedené vůbec platit nemusí a situace se v realitě často liší. V případě omezeného rozpočtu se subjekty často vydávají cestou přesměrování svých finančních prostředků do oddělení, která na první pohled potřebují peníze více. Jako příklad mohou být uvedeny menší rodinné firmy, kde většinou nezbyvá rozpočet na kvalifikovanou pracovní sílu z oboru řízení rizik a vedení firmy si dané hrozby buď nemusí uvědomovat, nebo je považuje za nedůležité. V těchto případech je zvýšená šance, že se subjekt po určité době dostane do stavu, kdy dojde k realizaci rizika, které může vést například k ohrožení činnosti projektu. V případě že podnik není na tuto situaci připraven a schopen adekvátně reagovat, mohou být důsledky realizace rizika a jejich následný dopad na subjekt velice výrazné.

Z výše uvedených důvodů je zásadní rizika nepodceňovat, ale naopak je detekovat, analyzovat, a snažit se je řídit, minimalizovat a tím i zvládat. Přínos v případě správně zvládnutého procesu řízení rizik převyšuje úsilí a náklady, vynaložené na řešení situace v případě zanedbání nebo opomenutí tohoto procesu.

2.2 RIZIKOLOGIE

Rizikologie, neboli věda či nauka o riziku, je poměrně mladá vědní disciplína. Zabývá se uvědomělým a řízeným konáním, které slouží k optimalizaci života. Rizikologie jako taková je velice široký obor a je složité ho přesně ohraničit či vyměřit. Milík¹ jej popisuje jako „*Intuitivní rozhodování nahradit, nebo alespoň doplnit rozhodování založené na systematickém přístupu k jevům, dějům nebo událostem, které se již staly nebo které se očekávají*“. Hlavní uplatnění rizikologie leží aktuálně zejména v *ekonomii* (investice, bankovníctví, pojišťovnictví, finančnictví atp) a v *technice* (průmyslové obory, tj. v inženýrství stavebním, strojním, dopravním, chemickém, elektrotechnickém, v logistice a mnoha jiných oborech); již nyní je ale patrný i postup do dalších oborů, jmenovitě do lékařství, biologie a ekologie.

Rozhodování o riziku provázelo lidstvo od samotného počátku, aniž by tak ovšem bylo pojmenováno. Rizikologie se tedy historicky vyvíjela od prvních, zcela základních postupů, přes první vědomé počátky až do dnešního organizovaného a systémového myšlení potřebného pro řízení mnoha útvarů.

Rizikologii tvoří dvě základní, velice provázané disciplíny, které mají mnoho společného, nicméně mají rozdílnou náplň a cíl. Dělí se na **rizikové inženýrství** a **management rizika**. Může být obtížné tyto obory rozlišit nebo naopak nadřadit jeden druhému. Rozdíl v náplni obou oborů je patrný:

rizikové inženýrství [*risk engineering*] – převládají v něm prvky technické, pravděpodobnostní analýzy, matematické modelování a jiné, převážně exaktní matematické disciplíny; rizikové inženýrství se primárně zabývá technickými stránkami problémů rizik a jejich následným hodnocením; součástí je **analýza rizika**,

management rizika [*risk management*] – zpravidla dominují ekonomické přístupy k problémům vystaveným nejistotám nebo neurčitostem; management rizika je zaměřen na stránky řízení a ekonomiky organizací.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že bez rizikového inženýrství není možné analyzovat rizika a naopak bez rizikového managementu by práce rizikových inženýrů postrádala smysl. Management rizika přejímá od rizikového inženýrství výsledky a rizikové inženýrství přijímá

¹ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 14-17

od managementu rizika požadavky a podněty. K rozlišení oboru nám mohou pomoci i rozdílné cíle²:

rizikové inženýrství – dodává podklady k rozhodování o riziku

management rizika - snaha ovládat a rozhodovat o riziku; tvořit cesty a postupy vedoucí k:

- omezení nebo vyloučení dopadů nepříznivých událostí na bezprostřední příjemce rizik,
- k využití nejistot ve prospěch zvýšení hodnot spekulací

2.3 RIZIKO

Názvem „riziko“ se označují pojmy kvalitativně dosti rozdílné, byť velice příbuzné. Toto slovo má četné historické kořeny a jeho původ se vztahuje k více světovým jazykům. Mezi předchůdce lze nepochybně zařadit:

- slovo francouzského původu „risqué“ zpodobňující myšlenku „kdo nic neriskuje, také nic nezíská“
- slovo arabského původu „risq“ ztvárňující „vše co tu bylo dáno a z čeho můžeš mít zisk“
- starořecké slovo „rhiza“ vyjadřující úskalí či nebezpečí při určité činnosti³
- pojem „riziko“ užívaný v Evropě od 15. století označující odvážný čin, související úzce s obchodní a podnikatelskou činností, vyjadřující možnou újmu⁴

Existuje více skupin definic, mezi které řadíme definice *ekonomické*, *technické* a *sociální*. Milík⁵ uvádí několik tzv. technických definic následovně:

- *nejistota* vztahující se k újmě,
- *nejistota* vznikající v souvislosti s možným výskytem událostí,

² TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 14-17

³ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3. s. 7.

⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 90.

⁵ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 17

- *nebezpečí* psychické, fyzické nebo ekonomické újmy,
- *nebezpečí*, po jehož realizaci dochází k újmě,
- *nebezpečí* zvyšující četnost a závažnost ztrát,
- *pravděpodobná hodnota* ztráty vzniklé nositeli, popř. příjemci rizika realizací scénáře nebezpečí, vyjádřená v peněžních nebo jiných jednotkách
- *pravděpodobnost*, že se skuteční hodnota ztrát odchýlí od očekávaných hodnot

Z výše uvedeného je patrný rozdíl mezi definicemi: za riziko je považováno nebezpečí, zdroj nebezpečí, pravděpodobnost. Ze souboru definic je evidentní, že „*riziko*“ není veličina, která vede k exaktním hodnotám, nýbrž je to veličina, jejíž hodnota je **odhadem**.⁶ Pro účel této práce bude podnikatelské riziko definováno jako **možnost, že dojde s určitou pravděpodobností k události, která je rozdílná než předpokládaný stav vývoje**. V tomto případě je důležitý mimo samotné pravděpodobnosti vzniku události i její kvantitativní rozměr.⁷

Další možnou definicí rizika se zabývá Korecký a Trtkovský⁸, dle kterých stanovení rizika nesmí být zaměřeno pouze na odhadování pravděpodobnosti, ale musí sledovat při negativním dopadu velikost nákladů, potažmo velikost zisků při pozitivním dopadu. V definici podnikatelského rizika uvádějí dva stěžejní body, které musí být vždy splněny, má-li se jednat o riziko. Jedná se o:

- nežádoucí výsledek
- neurčitý výsledek

Pro vysvětlení této definice použijme jednoduchý příklad o ženě, která ráno vstává do práce. O riziko se jedná, pokud si tato žena zapomene nastavit budík na probuzení. Existují dvě řešení, buď se žena probudí včas a stihne dorazit do práce včas, nebo zaspí a práci nestihne. V opačném případě se o riziko nejedná, pokud si budík správně nastaví. (pomíjíme možnost, že bude žena spát tak tvrdě, že ji neprobudí ani budík) Je jasné, že se v tomto případě stihne

⁶ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 18

⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 90.

⁸ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 33-35

vše potřebné, protože má dostatek času. Neurčitost výsledku přichází, pokud existují alespoň dvě řešení a obě řešení jsou možná.

Druhý bod, který musí být splněn, je, že alespoň jeden z výsledků je hodnocen jako nežádoucí. Ve výše uvedeném příkladu považujeme za nežádoucí tu možnost, kdy žena nenastaví budík a zaspí. V tomto případě ztrácí čas potřebný k včasnému dopravení do práce, což má pro ni negativní dopad.

Pojmy „riziko“ a „nebezpečí“ jsou velice často zaměňovány. V tomto případě je možné vyjádřit rozdíl následovně; riziko chápeme jako vyjádřenou míru ohrožení, zatímco nebezpečí je zdrojem určitého ohrožení.

2.4 KLASIFIKACE RIZIK

Byť problematiku určování a řízení rizik provázel v posledních letech určitý boom, v současné době zatím není k dispozici univerzální systém, který dokázal postihnout všechny druhy rizik a komplexně je členil do určitých tříd nebo kategorií. Z tohoto důvodu se využívá rozdělení do užších okruhů, například dle určitého oboru činnosti (průmysl, služby, právo, výzkum) nebo okruh v rámci jedné organizace (podnik, správní celek).⁹

Podle Kruliše¹⁰ mohou být základní typy rizik rozděleny dle oblastní působnosti, například:

- personální,
- rozvojová, strategická,
- technologická, procesní nebo provozní,
- environmentální,
- bezpečnostní,
- finanční,
- kulturní, sociální, morální.

⁹ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s.18 xv.

¹⁰ KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 7

V praxi se setkáváme s řadou konkrétních typů rizik, mezi které můžeme zařadit následující typy:

Spekulativní riziko je spojeno se situací, kdy rozeznáváme možnost rizika nebo ztráty pro určitý subjekt. Výrazným znakem je nepojistitelnost těchto rizik. Mezi nejznámější spekulativní riziko patří samotné podnikání (vznik reálné hrozby zisku či ztráty, přičemž výsledek je ovlivněn mnoha faktory, například rozhodnutími managementu nebo schopností trhu přijmout produkt za danou cenu) nebo sázení na sportovní události.¹¹

Čistá rizika (Pure risk) se vyskytují zejména v situacích, kdy neexistuje možnost zisku, pouze možnost ztráty nebo žádné ztráty. Z výše uvedeného důvodu (realizace rizika je vždy nepříznivá) se snažíme těmto rizikům vyhnout. Všeobecně jsou tato rizika ve většině případů pojistitelná, nicméně není to pravidlem, vždy záleží na konkrétním případě a pojistiteli. Mezi příklady čistého rizika můžeme uvést poškození zakoupeného majetku (nemovitost, automobil, zařízení), nebo ztrátu jeho vlastnictví. Dle Raise¹² může nastat i změna z čistého rizika na spekulativní, a to v případě pořízení majetku za účelem podnikání, tedy možnosti dosažení zisku.

Finanční riziko je takové, které je spojeno se vztahem je organizace nebo jednotlivce a očekáváním příjmů, které mohou být úplně vynulovány nebo alespoň sníženy. Toto riziko je úzce spjata zejména se schopností dostát svým závazkům, neméně i se způsobem financování a získáváním zdrojů financování.

Systematické riziko závisí do značné míry na celkovém vývoji trhu, jsou mu však vystaveny všechny hospodářské subjekty. Vzhledem ke skutečnosti, že systematická rizika jsou závislá na společenských faktorech, není možné je snižovat metodou diverzifikace, tím pádem jsou nediverzifikovatelná. Zdrojem těchto rizik jsou nejčastěji změny rozpočtové a peněžní politiky, ekonomických cyklů a daňového zákonodárství.¹³

¹¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 125.

¹² SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 125

¹³ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0. s. 148

Pojistitelná a nepojistitelná rizika se liší zejména skutečností, zda se dají nebo nedají přenést na jiný subjekt. Pro uskutečnění pojistitelnosti rizika, je nutné splňovat 4 základní kritéria (nahodilý projev, vyčíslitelnost, ekonomická přijatelnost a identifikovatelnost). V případě nenaplnění jedné z těchto podmínek se jedná o riziko nepojistitelné.¹⁴

Dynamické riziko má hlavní příčinu ve změnách uvnitř samotného podniku a jeho okolí. Mezi faktory vnějšího prostředí podniku nejčastěji řadíme ekonomiku, politiku, spotřebitele a konkurenci. Přestože podnik ze své pozice zpravidla nemůže tato rizika přímo ovlivnit nebo řídit, v určitých situacích mohou být tato rizika přínosem. Většinou mívají široký dopad a není možné je příliš předvídat. Každé rozhodnutí manažera je považováno za typ dynamického rizika, kdy je riskována ztráta něčeho jistého pro zisk něčeho nejistého.

Příčiny **statického rizika** nacházíme ve vzniku přírodních nebezpečí, nebo selháním na úrovni jednotlivců i přes správně nastavená systémů ve firmě. Jsou předvídatelná, zejména díky tendenci objevovat se pravidelně v průběhu času, zejména z tohoto důvodu jsou lépe pojistitelná než rizika dynamická.¹⁵

Neodmyslitelné riziko se vždy vztahuje ke konkrétnímu oboru podnikání, po který je typické, tato rizika se nedají zcela oddělit. Například firma zabývající se výrobou pyrotechniky bude mít větší riziko exploze či požáru než firma zabývající se prodejem dětských hraček, naproti tomu firma působící v bankovním sektoru bude mít vyšší riziko finančních nebo kurzových ztrát atd.¹⁶

Zákaznické riziko se týká především vzájemné vazby a vztahu mezi zákazníkem a prodávajícím. O zákaznickém riziku mluvíme v případě, že je společnost závislá na klientovi, přičemž klient může obchod kdykoliv změnit nebo regulovat, což může vést k zásadním ztrátám pro společnost. Jednou z možností jak předcházet tomuto riziku je zvýšení tržního podílů a snaha o široké portfolio zákazníků, což ve finále pomáhá minimalizovat ztráty spojené se změnou obchodu.¹⁷

¹⁴ DUCHÁČKOVÁ, E., 2010. Principy pojištění a pojišťovnictví. 3. vyd. Praha: Ekopress. 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4. s. 58

¹⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 124.

¹⁶ KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. Management rizik projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s.218

¹⁷ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3. s. 16.

Zbytkové riziko svojí velikostí nepřesahuje referenční úroveň (je tak „malé“), že subjekt akceptuje tuto skutečnost, a nepodniká vůči riziku další protiopatření vedoucí k jeho snížení. Zmíněná protiopatření se v běžné praxi nedají vždy realizovat se stoprocentní účinností, proto je důležité zohlednění nákladů na tato protiopatření v porovnání s jejich přínosem.¹⁸

Globální riziko se objevuje u zdrojů nacházejících se ve vnějším prostředí subjektu. Tato rizika jsou zpravidla dobře předvídatelná, nicméně samotný dopad těchto rizik nemusí být vždy kontrolovatelný v rámci výstupu projektu. Subjekt nemůže tato rizika příliš ovlivnit, nehledě na jejich poměrně vysokou pravděpodobnost výskytu. Mezi 4 základní rizika se všeobecně řadí riziko právní, obchodní, politické a environmentální.

Elementární riziko nacházíme v rámci vnitřního prostředí projektu. Tato rizika jsou obvykle snadno kontrolovatelná prostřednictvím jednotlivých prvků projektu. Mezi hlavní elementární rizika řadíme stavební riziko, finanční riziko, výrobní riziko a riziko výnosů.

Stále riziko vztahujeme pouze na potenciální ztráty, a to v případech kdy se subjekt s averzí k riziku obává i minimálních ztrát. Jedním z příkladů tohoto druhu může být riziko ztráty tržního podílu u konkrétního výrobku nebo služby, a to jednoduše z důvodu neochoty a strachu z „rizika“ zavádění nových služeb nebo výrobků na daný trh.¹⁹

Podnikatelské riziko je neoddělitelnou součástí jakékoliv podnikatelské aktivity. Můžeme ho popsat jako pravděpodobnost nebezpečí neúspěchu, avšak s nadějí na úspěch.²⁰ Nelze jej zcela eliminovat. Můžeme na něj nahlížet z dvou stránek. První z nich je **stránka pozitivní (tzv. Upside risk)**, která vyjadřuje možnost dosažení vyšších výsledků, než které byly očekávány. Tato skutečnost může nastat nejčastěji u zisku, obratu nebo tržeb. Dále rozpoznáváme i **negativní stránku (tzv. Downside risk)**, která přesně v opačném duchu vyjadřuje nedosažení plánovaného výsledku, například vznik ztráty.²¹

¹⁸ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 94.

¹⁹ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3. s. 14.

²⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 94.

²¹ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0. s. 144.

Jako poslední rozeznáváme **rizika spojená s nákupem či prodejem**, která jsou neoddělitelnou součástí veškerých obchodních aktivit. V procesu uskutečňování každé transakce existuje riziko neuspokojení ze strany prodejce nebo kupujícího. Mezi příklady můžeme uvést nákup nebo prodej obchodních podílů, majetku nebo cenných papírů.²²

2.5 PARAMETRY RIZIKA

Každý druh rizika je možné charakterizovat na základě čtyř základních parametrů, jedná se o:

- **Pravděpodobnost výskytu** – znázorňuje, jak vysoká nebo nízká je možnost, že se dané riziko v projektu objeví. Lze ji měřit pomocí matematických (statistických) metod, s využitím náhodného pokusu, díky kterému zjišťujeme přímou hodnotu pravděpodobnosti výskytu daného rizika. Následně tuto hodnotu vyhodnocujeme pomocí předem definovaných stupnic buď verbálně (vysoká, nízká) nebo procentuálně (numericky).
- **Citlivost vůči externím vlivům** – zjišťujeme, jak se chová riziko při změně jednotlivých parametrů. Touto problematikou se zabývá citlivostní analýza, která testuje vlivy různých změn parametrů na výsledné riziko pomocí modelu.²³ Sledujeme jak parametry vnější (např. legislativní změny), tak parametry vnitřní. Základní formou rizikové analýzy je **jednofaktorová analýza**, při které zjišťujeme dopad změny jednotlivých faktorů na celkový výsledek.²⁴ Tyto změny jsou obvykle vyjádřeny formou odchylky. Na základě výstupů z modelových situací můžeme v předstihu odhalit potenciální hrozby, případně nové příležitosti.²⁵
- **Závažnost dopadu** – je zásadním parametrem, který znázorňuje, jak silný dopad by měla realizace daného rizika. Toto riziko je vyjádřeno pomocí

²² FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247- 3293-0. s. 138.

²³ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247- 3293-0. s. 158.

²⁴ DOLEŽAL, Jan et al. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 98.

²⁵ MAREK, Jiří. Risk-Management.cz. In: [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=45&cat2=1>

stupnic. (verbální, číselné). Při posuzování je důležité postupovat pečlivě, z důvodu dvou extrémních situací, které mohou nastat a následně vyvolat komplikace. První z těchto komplikací je nadhodnocení závažnosti dopadu, nebo naopak jeho podcenění. Podhodnocení může vést k nesledování závažných rizik, konsekvantně tedy k nepřipravenosti při jejich řízení. V opačném případě, nadhodnocení, dochází ke zbytečným nákladům (zdroje, finance atp.), nicméně vede k připravenosti při řešení negativní situace. Z tohoto důvodu se obecně považuje za „horší“ variantu podcenění dopadů.

- **Stupeň závislosti na ostatních faktorech rizika²⁶**



Obrázek 1: Parametry rizika²⁷

2.6 PŘÍSTUPY K RIZIKU

V praxi existuje několik možností jak přistupovat k riziku, v zásadě můžeme tyto postoje a přístupy ze stany manažerů (podnikatelů) nebo subjektů rozdělit do tří základních kategorií. Jedná se o sklon k riziku (vyhledávání rizika), averzi k riziku nebo čistě neutrální postoj.

²⁶ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3. s. 14.

²⁷ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3. s. 8.

Každý člověk je unikátní, tudíž i přístup k riziku může být naprosto rozdílný. Postoj je ovlivněn mimo jiné externími faktory, kam spadá například osobní zkušenost z předchozích rozhodnutí nebo vztah rozhodovatele k objektu.²⁸

Sklon k riziku se v praxi projevuje zejména vyhledáváním značně rizikových situací a projektů, které umožňují dosažení výrazných zisků v případě úspěchu, ale také ztrát v případě opačném. Dle Raise²⁹ hovoříme o ochotě subjektu podstoupit riziko relativně malé pravděpodobnosti nejvyššího možného výsledku riskantní alternativy.

Subjekty vyznačující se **averzí k riziku** mají sklony k záměrnému vyhýbání se rizikovým situacím nebo projektům. Naopak, preferovány jsou varianty, které nabízí „záruku“ přijatelných výsledků. Subjekt s averzí k riziku preferuje jistý výsledek před rizikem se stejným nebo o něco vyšším očekávaným výsledkem. Tento stav popisujeme jako konzervativní strategii, v praxi se jedná o nejčastější přístup k riziku.

Neutrální postoj k riziku je charakterizován rovnováhou mezi výše uvedenými postoji. Dá se popsat slovy „zlatá střední cesta“, tedy neutrální postoj mezi averzí k riziku a sklonem k jeho vyhledávání.

Přístupy k riziku jsou u každého člověka ovlivněny více faktory. Zásadní roli hrají předchozí zkušenosti, dále osobní založení člověka, okolo a jeho faktory. V současné době si lze jen stěží představit úspěšného manažera nebo podnikatele, který má výraznou neochotu nést riziko. Postoje k riziku se dají modifikovat z pohledu podniku pomocí přípravy rizikových projektů a využitím expertů, kteří jsou schopni podat důležité rady a informace ohledně dané problematiky.³⁰

V rámci podniku se osvědčilo vytvoření firemní kultury, která bude stimulovat ochotu podstupovat rizika a zároveň pěstovat toleranci k možným neúspěchům, neboť i sebelepší firma se v reálném světě některým neúspěchům nevyhne.³¹

²⁸ FOTR, Jiří et al. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0. s. 241.

²⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 92.

³⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 92.

³¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 92.

2.7 METODY PRO SNIŽOVÁNÍ RIZIKA

Vzhledem ke skutečnosti, že s rizikem a jeho existencí musíme neustále počítat, je nutné účelně hledat a volit nástroje pro jeho snižování. V podnikání, při řešení složitě strukturovaných problémů nebo při řízení subjektů a nepředvídatelným chováním, při všech těchto situacích je nutné s rizikem počítat. Existuje několik možností, jak s rizikem nakládat.

Riziko lze určitým způsobem **zadržet** (retence), **redukovat**, **přesunout** (transfer) nebo se mu **vyhnout**. Aplikace každé z těchto možností je vhodná pro jinou situaci, vychází zejména z dominantních charakteristik konkrétního rizika. Nelze očekávat nulové náklady na odstranění rizika.

Retence rizika je všeobecně jednou z nejpoužívanějších metod pro snižování rizika. Je založena na předpokladu, že podnikatelské subjekty čelí široké škále rizik, ovšem nečiní se opatření proti všem z nich. Rozlišujeme několik druhů retence, a to:

- dobrovolná
- nedobrovolná
- vědomá
- nevědomá

Dobrovolnou retenci charakterizujeme jako rozpoznání existence konkrétního rizika spolu se souhlasem převzetí ztráty v něm obsažené. Důvodem je momentálně neexistující možnost „atraktivnější“ varianty řešení. **Nedobrovolná retence** nastává v situacích, kdy dojde k nevědomému zadržení rizika, a dále situacích, kdy nelze provést redukci, transfer nebo se riziku vyhnout. Pro použití v praxi není doporučováno používat retenci jako jedinou strategii podniku, z důvodu možné stereotypizace, které by konsekventně vedla ke stejné reakci na rizika, která vyžadují jiné řešení.³² Při **vědomé retenci** dochází k rozpoznání konkrétního rizika, avšak neuplatňuje se proti němu žádný nástroj. Pokud k rozpoznání rizika nedojde, a přesto je riziko nevědomě zadrženo, hovoříme o **nevědomé retenci**. Dochází při ní k zadržení možných důsledků ztráty, aniž by si manažer nebo podnikatel uvědomil, že tak činí.

O **redukci rizika** pokrývá metody snižující nepříznivé důsledky výskytu škodlivých událostí, kterým se nelze vyhnout. Nejčastějším příkladem bývá **diverzifikace a pojištění**. Při redukci rizik se využívají také metody operační analýzy, které jsou schopné logicky a jednoznačně vyjádřit ekonomické vazby v konkrétním prostředí.

³²SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 130.

Přesun rizika na jiné objekty, neboli **transfer**, je založen na principu přesouvání konkrétních rizik na jiné subjekty za stanovených (předem dohodnutých) podmínek. Společným rysem všech metod je **diktát podmínek přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera**. Nejčastěji využívané způsoby transfery jsou následující:

- uzavírání obchodních smluv podmiňujících odběr minimálního množství produktu,
- uzavírání dlouhodobých smluv na dodávku surovin za předem stanovenou cenu,
- franšíza,
- leasing,
- bankovní záruky, inkaso,
- akreditiv,
- odkup pohledávek formou forfaitingu a faktoringu.

Další možný nástroj je **vyhýbání se rizikům**. Z praxe je tato varianta často vnímána jako nevhodná a negativní, zejména z pohledu jejího neustálého používání. Jedním z důvodů je skutečnost, že například s manažerskou nebo podnikatelskou aktivitou je riziko spojeno takřka vždy. Pokud by se podnikatel riziku vyhýbal úplně, nedosáhl by zisku, nesplnil by svoje cíle, což by vedlo ke stagnaci podniku a v konečné fázi k jeho zániku. Jako opodstatněné využití této varianty nastává, pokud se musíme vypořádat s nepropracovaným podnikatelským záměrem, který „nabízí“ až neúnosně velkou šanci neúspěchu v poměru s možnými benefity.³³

Diverzifikace je dalším nástrojem využívaným pro snižování rizika. Nejčastěji je tato metoda využívána v oboru investování, posléze byla tato filozofie přenesena i do řízení rizik. Nosnou myšlenkou této metody je **rozložení rizika na co největší základnu**. Je logickým krokem že například podnikatel se snaží chránit část svého soukromého majetku, aby v případě neúspěšného podnikání nepřišel o vše. V tomto případě je nápomocna volba právní volby podnikání, kdy u každé formy ručí jiným omezením. Pro firmy zabývající se výrobou je vhodná diverzifikace **rozšířením výrobního programu**. Cílem této metody je rozšířit vlastní produkci o nové druhy výrobků, aby případný pokles jednoho druhu výrobku mohl být kompenzován zvýšením prodeje jiného druhu. Podobný systém lze využít i ve firmách, které nabízí služby. Diverzifikaci můžeme rozlišit na **horizontální a vertikální**. V případě **horizontální diverzifikace** hovoříme o rozšíření programu firmy o další výrobky různé

³³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 130.

povahy, které stávající program doplňují, případně využívají a vycházejí z výrobních znalostí podniku. U tzv. **vertikální diverzifikace** se mění nákup komponent na výrobu v jejich vlastní režii (na straně vstupů), případně lze hotové výrobky prodávat přímo místo dodávání do jiných prodejen.³⁴ Podrobnější informace a problematiku diverzifikace řeší Zuzák a Königová.³⁵

Pojištění je jednou z historicky nejstarších variant jak snížit riziko. V případě pojištění se jedná o změnu rizika z velké ztráty, na malou ztrátu. Negativní následky rizika budoucí ztráty se přesouvají na pojišťovnu, která ztrátu kryje buď částečně, nebo kompletně. Na oplátku platí pojištěný pojišťovně pravidelné poplatky za ochotu krýt případnou zprávu. Jedná se o jeden z nejstarších forem přenesení rizika. Pojištění je považováno za **alternativu pro vytváření rezerv v případě budoucí negativní události**. Jinými slovy je to nástroj pro finanční eliminaci negativních důsledků.³⁶ Mezi výhody tohoto nástroje snižování rizika řadíme zejména snížení objemu vázaného kapitálu, které jsou podniku k dispozici na investování jiným způsobem a tvorbu případných zisků. Jako nevýhodu uvádíme nutnost pravidelných plateb pojistného a snaha pojišťoven, zejména v případě uskutečnění rizika s velkou škodou, pojistné úplně omezit pomocí pojistných podmínek ve formě spoluúčasti, nebo jej zcela vyloučit – výluky z pojištění.

Jako vhodnou pomůcku pro volbu optimální varianty řešení lze využít doporučení, která vzájemně kombinují **tvrdost rizika** a jeho **pravděpodobnost**. Tvrdost lze charakterizovat jako dopad ztráty v případě realizace nepříznivé situace. Příkladem lze uvést porušování norem, pravidel nebo zákonů v situacích, kdy je postih pro jedince relativně nízký. V tomto případě je tvrdost rizika označena jako nízká.³⁷

³⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 152-153.

³⁵ ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8. s.166-168.

³⁶ DUCHÁČKOVÁ, Eva. Principy pojištění a pojišťovnictví. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 178 s. ISBN 80-86119-92-0. s. 19.

³⁷ Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 130.

Tabulka 1: Doporučené výběr metod pro snižování rizika³⁸

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Z výše uvedené tabulky č. 1 plyne, že v případě hledání řešení pro **snížení rizika charakteristického vysokou pravděpodobností a zároveň tvrdostí** je nejvhodnější řešení redukce rizika, nebo vyhnutí se riziku. Redukci rizika volíme pouze v případě, kdy je možné ovlivnit tvrdost nebo pravděpodobnost rizika a snížit ji na přijatelnou úroveň. Ve všech ostatních případech je vhodnější se riziku vyhnout.

V případě řešení případu, kdy se potýkáme s rizikem charakterizovaným **vysokou pravděpodobností a nízkou tvrdostí**, využijeme možnost retence nebo redukce. Využití obou variant má svoje opodstatnění. Redukcí zajišťujeme snížení celkového objemu ztrát, které je nutné nést, zatímco v případě retence mluvíme o výhodě zejména z finančního hlediska, které je zatíženo výrazně méně než v případě transferu rizika.³⁹

Při kombinaci **vysoké tvrdosti společně s nízkou pravděpodobností ztráty** je nejvhodněji zvolenou variantou pojištění. Při vysoké tvrdosti hovoříme o velikosti dopadu, který může vést k existenčním problémům, nízká pravděpodobnost znamená nízké očekávání vzniku ztráty, jako příklad lze uvést pojištění budovy proti povodním, když budova není v záplavové oblasti.

Riziko charakterizované **nízkou tvrdostí i pravděpodobností**, se nejčastěji řeší retencí. Tato rizika se z podstaty objevují málokdy, jejich dopady v případě realizace nejsou významné a neohrožují zásadně chod subjektu.

³⁸ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 130.

³⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 131.

Výše uvedená doporučení nelze slepě aplikovat ve všech případech. Pokud je tvrdost a pravděpodobnost kategorizována jinak než „nízká“, je nutné zmíněná doporučení upravit a modifikovat dle vlastních zkušeností, analogie nebo úsudku. V praxi se setkáváme i se situacemi, kdy je použití výše uvedených nástrojů vyloučeno, zejména z důvodu nepřijatelnosti určité situace (ohrožení životního prostředí, závažný úraz na pracovišti). Příkladem může být nemožnost využití retence rizika v situaci, ve které by došlo k porušení právních předpisů.⁴⁰

Riziko jako takové **má svoji hodnotu**, která je založena na **součinu pravděpodobnosti realizace a na hodnotě předpokládané škody**, kterou způsobí. Jelikož je pravděpodobnost charakterizována jako bezrozměrná veličina (číslo v rozmezí 0 až 100% nebo intervalu 0 až 1), hodnota rizika je vyjádřena v jednotkách měny (Kč, Euro) popisujících výši škody. Vyjadřujeme vztahem:

$$HR = P \times \check{S},$$

kde HR vyjadřuje hodnotu konkrétního případu rizika, P je hodnotou pravděpodobnosti realizace rizika, Š je hodnotou předpokládané škody způsobené rizikem.⁴¹

2.8 ZDROJE RIZIKA

V praxi rozpoznáváme řadu zdrojů rizika, podobně jako jednotlivých rizik, které mohou nastat například při podnikání. Být připraven a znát zdroje rizika je důležité pro samotnou analýzu rizik, kvůli jejímu přesnému zpracování a vyhodnocení. Při častější analýze rizik je znalost těchto zdrojů výraznou pomocí, nejen díky úspoře času ale zejména kvůli vyhnutí se neočekávaným zdrojům rizika.

Do zdrojů rizika řadíme jakýkoliv faktor, který může ovlivnit chod projektu nebo firmy. V případě špatného rozpoznání těchto faktorů může být zpracování analýzy rizik nekvalitní a negativně ovlivnit chod projektu. V tabulce číslo 2 můžeme sledovat základní rozdělení rizik v obchodování, podnikání nebo jiných projektech.⁴² Všechny zdroje rizika, uvedené níže, se

⁴⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 130-131.

⁴¹ DOLEŽAL, J., LACKO, B., MACHÁL, P. a kol., 2012. Projektový management podle IPMA. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

v rámci realizace projektu objevují na různých úrovních a také v různých časových fázích, proto je zásadní sledovat tato rizika neustále.

Tabulka 2: Zdroje rizik v podnikání, obchodu a projektech⁴³

Název	Činnosti, které je ovlivňují
Životní prostředí	Odpovědnost za znečištění půdy, kontaminovaná půda
Politika	Vládní politika, veřejné mínění, legislativa, nepokoje
Ekonomika	Daně, úroková míra, měnový kurz, politika finanční správy
Trh	Uspokojení zákazníka, poptávka, konkurence, móda
Lidský faktor	Nekompetence, omyl, ignorace, únava, vyčerpání
Finance	Marže, podíl na riziku, pojištění
Zločinnost	Krádeže, podvody, korupce, vandalismus
Příroda	Počasí, zemětřesení, požár, archeologický výzkum
Právní zásady	Změny v legislativě na úrovni ČR a EU
Bezpečnost	Nebezpečné látky, kolize, záplavy, požár, exploze, předpisy

2.9 ŘÍZENÍ RIZIK (RISK MANAGEMENT)

Risk management je všeobecně chápán jako **proces, u kterého se konkrétní subjekt řízení snaží zabránit působení budoucích nebo existujících faktorů, které zapříčiňují vznik nežádoucích událostí nebo vlivů**. Dle Kruliše⁴⁴ představuje řízení rizik **souhrn postupů pro omezování rizikovosti projektů**. Uplatnění risk managementu leží zejména v oblasti **realizace projektů nebo při každodenním fungování podniku, kdy můžeme řízení rizik pojmut také jako projekt, který podnik realizuje**. Zásadní součástí řízení rizik je návrh výsledných doporučení a řešení, založený na analýze rizik. Ty mají za cíl především eliminovat dopad nežádoucích vlivů a umožnit využití působení pozitivních vlivů pro subjekt. Aby bylo možné jednotlivá doporučení správně navrhnout a zacílit, je důležité zohlednit všechny faktory (sociální, technické, ekonomické a politické). Teprve poté má management

⁴³ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. Risk management: řízení rizika ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3. s. 7. s. 11.

⁴⁴ KRULIŠ, Jiří. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 77.

pro řízení rizik, na základě analýzy a srovnání, za úkol vybrat preventivní opatření, která potenciální rizika je nutné ošetřit a minimalizovat.

Výběr odpovídajícího řešení se skládá z několika částí, které na sebe plynule navazují. Za prvé, je nutné určit úroveň daného rizika, následně zhodnotit ekonomické náklady a přínosy navrhovaných opatření, dále vyhodnotit všechny potenciální dopady a přínosy pro subjekt, včetně jeho okolí. Výsledkem je poté finální rozhodnutí o použití konkrétních řešení. V případě že není možné snížit riziko již ve fázi tvorby opatření, například vlivem vyššího stupně nejistot (nepostačující stávající stupeň poznání), je žádoucí provádět jeho další sledování.

V praxi se často setkáváme s případy, kdy nejsou pro podložené rozhodnutí k dispozici všechny relevantní údaje, chybí tedy komplexnost informací. Je velmi obtížné odhadnout význam a vliv všech faktorů působících na daný subjekt předem (sociální faktory, politické faktory). V takové situaci se hovoří o rozhodování za neúplných informací, což lze částečně eliminovat pomocí nástrojů pro podporu rozhodování při neúplných situacích (fuzzy systémy, fuzzy management).⁴⁵

Finálním výstupem každé fáze řízení rizik je rozhodnutí, přičemž v praxi je zpravidla navržené více variant řešení. V případě, že má riziko nepřijatelnou úroveň, je nutné zastavit probíhající proces a přijmout pravidla na jeho snížení. V případech přijatelného rizika, které ovšem není bezvýznamné, se vypracovává plán preventivních opatření. Tzv. zbytková rizika, která nelze efektivně snížit pomocí protiopatření, jsou řešena pomocí zpracování krizových plánů. Důraz je kladen zejména na maximální využití redukční fáze a eliminace rizik tak, aby se krizový plán zpracovával pouze pro zbytková rizika.⁴⁶

Problematika risk managementu má velice široký rozsah, liší se dle svého zaměření. Zásadní oblasti, které rozlišujeme, jsou:

- finanční rizika (pojišťovací, zajišťovací a investiční riziko),
- technologická rizika (havárie nebo přírodní katastrofy),
- projektová rizika (časová zpoždění),
- obchodní rizika (strategické riziko, rozpočtové riziko, marketingové riziko)

⁴⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 111-113.

- technická rizika – všechny typy inženýrských konstrukcí, stavby, materiály
- rizika ochrany životního prostředí⁴⁷

2.9.1 Řízení podnikatelského rizika

V každém firemním a reálném podnikatelském prostředí existují nejrůznější varianty rizika, se kterými se musí manažeři a podnikatelé naučit žít, pracovat a řídit je. Pro krátké připomenutí, řízení rizik je proces zjišťování, kontroly, odstraňování a omezování událostí, které negativně ovlivňují daný subjekt. Řízení podnikatelských rizik obsahuje tyto části:

- počáteční výběr protiopatření,
- analýzu přínosů a nákladů,
- implementaci protiopatření,
- prověřování protiopatření.

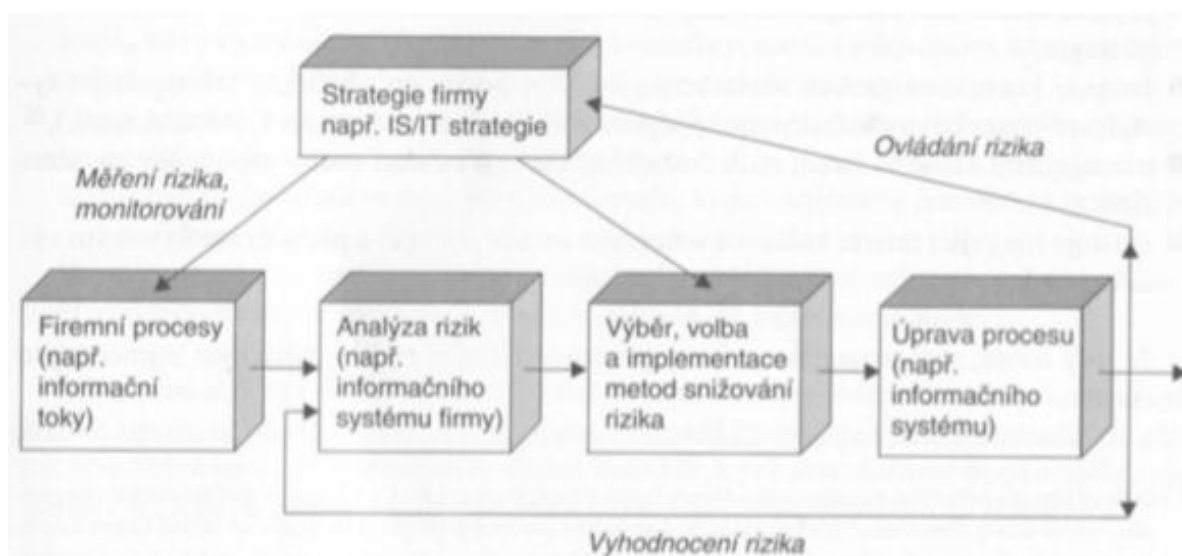
Včasné rozpoznání rizika a jeho účinné řízení je nedílnou součástí celku, který nazýváme strategické řízení a používá se hlavně u podnikatelských subjektů, ale i fyzických osob, občanských sdružení či státních orgánů. Subjekty hazardující se svou stabilitou zpravidla ztrácí důvěru investorů, z čehož plynou další náklady na financování své podnikatelské činnosti. V případě přehlížení velikosti a dopadu budoucích důsledků z existujících rizik, hrozí snižování podílu na trhu, ztráta důležitých obchodních partnerů nebo úplný krach společnosti. Pro efektivní řízení rizik by se měl subjekt zaměřit na zajištění následující činnosti:

- **analýza, monitoring, měření rizika** a jeho „pochopení“ (vnější a vnitřní prostředí podniku, stanovení relevantních závěrů nutných pro rozhodování),
- **definování jednoho nebo více cílů v oblasti snižování rizik** (cíl musí být shodný s rizikovou strategií podniku, je důležité udržet vhodný poměr nákladů spojených s aplikací rizikové strategie a růstem podniku),
- **výběr nejvhodnější strategie pro efektivní snižování rizik** (především zohlednění poměru mezi daným rizikem a možnými výnosy, strategie může být určena nadřazenou podnikatelskou strategií podniku),

⁴⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80- 247-3051-6. s. 111-112.

- **stanovení a následná implementace metod na snižování rizik** do kontextu podmínek konkrétního subjektu (diverzifikace dodavatelů, výnosů),
- **vyhodnocení uplatnění rizikové strategie podniku v praxi** (následná aplikace vybraných metod snižování rizika, odpovědnost za tuto část rizikové firemní politiky na sobě nese tzv. risk management).⁴⁸

Řízení podnikatelských rizik lze shrnout jako ucelený přístup k řešení problematiky rizika, který v sobě nese identifikaci a měření rizik, jakož i navrhování takových postupů a metod, které minimalizují výskyt a následný dopad jednotlivých hrozeb.



Obrázek 2: Proces řízení podnikatelských rizik ve firmě⁴⁹

⁴⁸ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 112-115.

⁴⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 116.

2.10 ANALÝZA RIZIK

Jedná se o základní součást managementu a „vstup“ pro kvalitní řízení rizik v projektech, nebo podniku, z tohoto důvodu je zásadní ji provést velice přesně a co nejpečlivěji. Analýza rizik je nezbytným předpokladem, pokud chceme nalézt fundované řešení nějakého problému nebo získat podklady pro důležitá rozhodnutí.

Analýzy rizik lze chápat jako **proces identifikace a definování hrozeb, pravděpodobnost jejich realizace a následného dopadu na zkoumaná aktiva**. Souhrnně řečeno jde o stanovení konkrétních rizik pro určitý subjekt společně s pravděpodobností jejich uskutečnění a souvisejícími důsledky. V souvislosti s výše řečeným je **nutné provést návrh protipatření a doporučení, která jsou založena na vyhodnocení (výsledcích) analýzy** a mají za úkol dané hrozby v maximální možné míře eliminovat nebo jejich dopady zmenšit.

Výstup získaný z provedeného vyhodnocení napomáhá managementu nebo podnikateli k realizaci adekvátních kroků, které umožňují kontinuální řízení a zvládání rizik a připravují tak podmínky pro efektivní vedení a fungování podniku. Dle konkrétní povahy problematiky se v praxi může stát, že vyvstane potřeba provést analýzu rizika vícekrát, aby byly pokryty veškeré části procesu nebo subjektu.

Z praktického hlediska je zásadní, aby si subjekt již na počátku analýzy stanovil přesnou úroveň, na níž chce nebo potřebuje daná rizika eliminovat. Na druhou stranu, snaha o odstranění úplně všech rizik přináší podniku neúměrně velké náklady na jednotlivá opatření, což může vést k ohrožení nebo omezení plynulého fungování podniku.⁵⁰

Analýza rizik konkrétně zahrnuje následující části:

- **Identifikace aktiv** – patří sem vymezení dané organizace nebo subjektu společně s popisem aktiv, kterými disponuje,
- **Stanovení hodnoty aktiv** – pokrývá určení hodnoty a význam aktiv pro daný subjekt, ohodnocení možných dopadů ztráty aktiv, změny nebo narušení chování a existence podniku,
- **Identifikace slabín a hrozeb** – výčet akcí a druhů událostí negativně ovlivňujících hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu umožňující působení hrozeb,

⁵⁰ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 254-362

- **Stanovení míry zranitelnosti a závažnosti hrozeb** – definování míry zranitelnosti subjektu vůči daným hrozbám, jakož i definování pravděpodobnosti výskytu hrozby⁵¹

Podrobnější informace k analýze rizik lze nalézt v popisu Koreckého a Trtkovského⁵² nebo Doležala a kol.⁵³

2.10.1 Základní pojmy v analýze rizika

Aktivum nejčastěji definujeme jako **jakýkoliv prvek, který má pro zainteresovaný subjekt určitou hodnotu, jenž by mohla být zmenšena (ohrožena) působením konkrétní hrozby.**

V širším slova smyslu za něj lze považovat i samotný subjekt, v případě že by byla přímo ohrožena jeho existence v souvislosti s hrozbou. Aktiva dělíme na **hmotná** (stroje, zařízení, nemovitosti a peníze) a **nehmotná** (kvalita zaměstnanců, autorská práva, informace). Základním kamenem pro vyjádření důležitosti aktiva je jeho **hodnota**, která je založena na subjektivním ocenění důležitosti pro subjekt nebo na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny. Dále **je relativní ve smyslu její závislosti na úhlu pohledu** při hodnocení. Při hodnocení aktiva je nutné brát v potaz zejména následující faktory:

- náklady na odstranění potenciálních škod na aktivu,
- jmenovitá hodnota aktiva či pořizovací náklady,
- důležitost aktiva pro existenci a fungování objektu,
- rychlost odstranění škody na aktivu,
- jiná hlediska (zpravidla se jedná u každého aktiva o jiné, specifické náklady)

Hrozbu charakterizujeme jako **určitou sílu, osobu nebo událost, která má nepříznivý vliv na bezpečnost, případně může způsobit škody.** Jako příklad může být uvedena živelná katastrofa, vandalismus, zneužití důvěrných informací nebo pohyb měnového kurzu. Pokud hrozba může způsobit určitou škodu při působení na konkrétní aktivum, označujeme tento jev jako **dopad hrozby**. Výše hrozby se hodnotí dle následujících faktorů:

⁵¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 90-94.

⁵² KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 254-362.

⁵³ DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5. s. 86-87.

- **přístup/frekvence** - (jaká je pravděpodobnost toho, že se hrozba svým působením „dostane“ až k aktivu a způsobí škodu),
- **nebezpečnost** – (schopnost hrozby způsobit škodu)
- **motivace** – (vyjadřuje zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu, vychází z národních, skupinových a jednotlivých zájmů lidí ve spojení s jejich cíli a politikou)⁵⁴

Zranitelnost je chápána jako určitá **slabina nebo** analyzovaného aktiva, **která může být využita hrozbou pro uplatnění svého nežádoucího působení**. Jedná se o další vlastnost aktiva vyjadřující jeho citlivost na možné působení hrozeb. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň, která se hodnotí dle následujících faktorů:

- **citlivost** (takzvaná míra náchylnosti aktiva k poškození hrozbou),
- **kritičnost** (míra důležitosti aktiva pro daný subjekt).

Protiopatření, neboli doporučení, **představují určitý postup, technický prostředek nebo proces, který je komplexně navržen pro zmírnění nebo eliminaci působení hrozby, pro snížení zranitelnosti nebo dopadu**. Cílem je kromě **předcházení vzniku škod** také **usnadnit vyrovnání se s nimi**. Jednotlivá opatření jsou **hodnocena z pohledu nákladů** (zavedení, pořízení a používání opatření) **a efektivit** (na kolik opatření sníží účinek hrozby). Finální snahou je pak nalézt **rovnováhu (optimální poměr) mezi dostatečnou efektivitou a úměrně vysokými náklady** navrhovaných protiopatření.⁵⁵

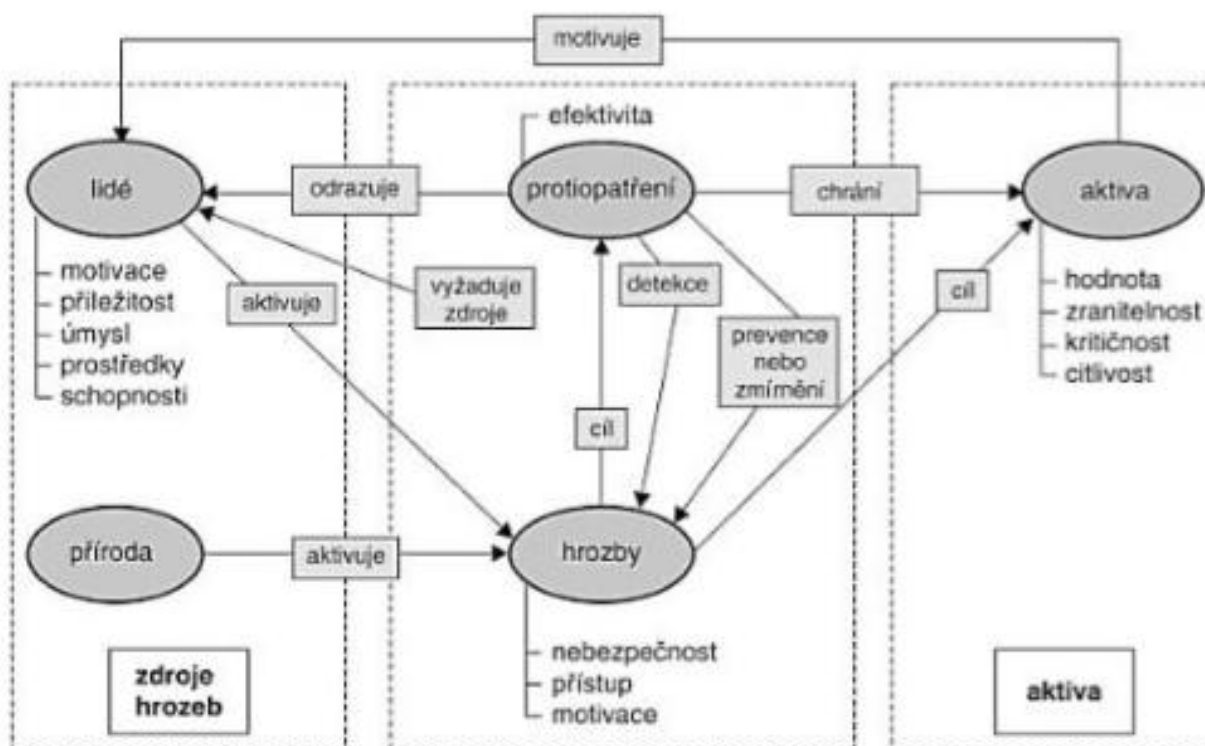
Riziko (mimo návaznost na jeho dříve uvedené definice) **lze** v souvislosti s jeho analýzou **popsat jako míru znázorňující ohrožení aktiva a míru nebezpečí, že dojde k realizaci hrozby, která zapříčiní negativní výsledky a vznik škody**. Úroveň rizika lze determinovat znalostí aktiva a hodnotou, tedy úrovní hrozby. Všechny zmíněné parametry úroveň rizika zvyšují, naopak vhodně zvolená protiopatření toto riziko snižují. Hranicí míry rizika nazýváme **referenční úroveň**, která rozhoduje, zda-li je **riziko zbytkové** (není potřeba proti němu podnikat další kroky a snižovat jej) nebo není (je třeba uskutečnit další kroky).

⁵⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 95.

Stanovení referenční úrovně by mělo odpovídat tomu, aby případný dopad hrozby byl zanedbatelný.⁵⁶

2.10.2 Vztahy mezi klíčovými prvky v analýze rizik

Pro úspěšné zvládnutí rizika je klíčové pochopit správně vztahy mezi prvky uvedenými v kapitole 2.10.1. Pro jasnější pochopení vztahu mezi uvedenými prvky lze uvést následující schéma:



Obrázek 3: Vztahy v analýze rizik⁵⁷

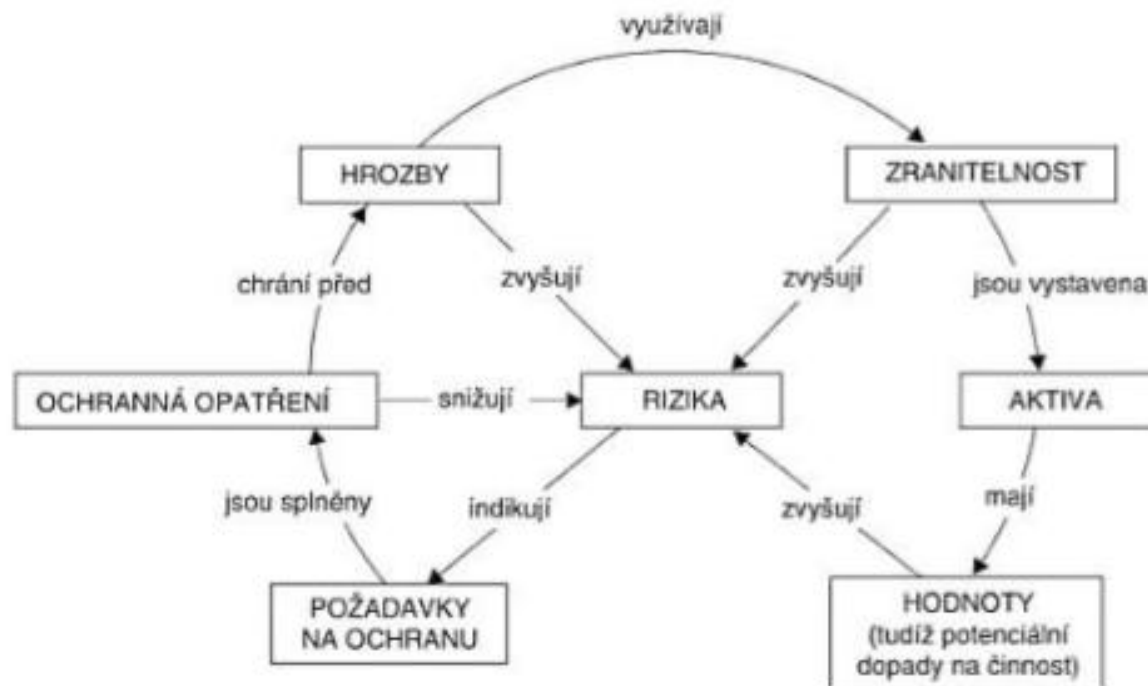
Dle uvedeného schématu lze charakterizovat proces uplatnění rizika následujícím způsobem.

Aktivum svojí hodnotou (obecně nebo pro subjekt) motivuje potenciálního útočníka k aktivaci konkrétní hrozby, stejně jako se zároveň vyznačuje určitou zranitelností vůči útoku. Protipatření mají primárně úkol chránit hodnotu aktiv, detekovat potenciální hrozby a zabránit, nebo alespoň zmírnit jejich působení na aktiva. Hrozba působí přímo na

⁵⁶ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 96.

⁵⁷ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 97.

aktivum, nebo jeho protiopatření s cílem získat k němu přístup. Pro možnost působení je třeba realizace (aktivace), která využívá podmínky pro působení (vyžaduje určité zdroje). Zranitelnost je využita hrozbou, což vede k překonání protiopatření (pokud je zavedeno) a následnému ovlivnění a působení na aktivum, konsekventně dochází ke vzniku škody (realizace dopadu). Pro názornost lze možné uvést další schéma vystihující mechanismus uplatnění rizika.



Obrázek 4: Mechanismus uplatnění rizika⁵⁸

2.10.3 Obecný postup při analýze rizik

V praxi lze sledovat velké množství konkrétních metod a postupů, které jsou využívány pro analýzu rizik. Tyto metody se liší zejména strukturou, časovými nároky nebo použitím v rozdílných situacích. Všechny metody nicméně spojuje obecný postup, který lze v několika zásadních bodech sepsat následovně:

- **stanovení hranice analýzy rizika**, které odděluje aktiva zahrnutá do analýzy rizik od těch, které do analýzy nevstupují. Pro stanovení této hranice se vychází z vypracované studie nebo rozhodnutí managementu,

⁵⁸ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 97.

- **identifikace rizik** představující vytvoření seznamu všech dostupných aktiv, které leží uvnitř hranice analýzy rizik,
- **stanovení hodnot** je založeno na velikosti škody na aktivu, která může být zapříčiněna jeho ztrátou nebo zničením. Pro stanovení této hodnoty se často využívá nákladů vynaložených na jeho získání, nebo výnosů, které podniku přináší. Další důležitou informací pro stanovení hodnoty je informace, zda-li se jedná o běžně nahraditelné aktivum nebo jedinečné aktivum (které je vzácnější a tudíž dražší). Ve většině případů společnost vlastní větší množství aktiv, a proto se provádí seskupení aktiv do skupin dle různých hledisek (dle typu, ceny, kvality atp.). Takto vytvořená skupina poté vystupuje jako jednotné aktivum usnadňující analýzu rizik,
- **identifikace hrozeb** slouží k označení těch, které mohou nějakým způsobem ovlivnit alespoň jedno aktivum subjektu. Většinou ze zde vychází z vytvořeného seznamu hrozeb (který je sestaven na základě zkušeností, dřívějších analýz, literatury atp.),
- **analýzu hrozb** provádíme u každé hrozby, které byla identifikována. Stanovujeme úroveň hrozby, společně se zranitelností aktiva vůči této hrozbě. Finálním výsledkem je seznam dvojic „aktivum-hrozba“, u kterých stanovujeme úroveň hrozby a zranitelnosti,
- v praxi můžeme narazit na situaci, kdy není známo, zda-li za stejných vstupních nastane jev, který zkoumáme. Skutečnost, zda nastane, je označována jako **pravděpodobnost jevu**. V případě, že se s těmito pravděpodobnostmi bude dále pracovat, je nutné určit následující; jestli se jedno o jev náhodný, zda-li je možné ho vyloučit a jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky,
- **metody měření** jsou variabilní a lze je provádět například pomocí matematických metod, specializovaných softwarů nebo modelů. Pro detailnější informace je vložena kapitola 2.11.⁵⁹

2.11 METODY ANALÝZY RIZIK

Zásadním krokem pro správně provedenou analýzu rizik je výběr vhodné metody. V praxi je využívána široká škála těchto metod, ovšem každá je vhodná pro jiný projekt, proces či

⁵⁹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 102.

subjekt. Výchozím aspektem při rozdělení těchto metod je způsob popisu veličin, které jsou podrobeny analýze. Nástroje a metody analýzy rizika jsou podle těchto veličin rozdělovány na tři základní skupiny; **kvantitativní, kvalitativní a kombinované metody**.

2.11.1 Kvalitativní metody

Zaměřují se zejména na číselný a slovní popis možného dopadu a na pravděpodobnost, že v budoucnu nastane nežádoucí událost. Velikost rizika se vyjadřuje zejména těmito třemi způsoby:

- slovně (malá, střední, vysoká),
- obodováním (většinou pomocí stupnice 1 - 10)
- pravděpodobností (v intervalu od 0 do 1)

Určení míry rizika se provádí kvalifikovaným odhadem, z čehož plyne, že je více subjektivní, nicméně i rychlejší a jednodušší. Problém může nastat při finančním vyjádření nákladů na eliminaci hrozby, například když je hrozbě přisouzena hodnota „vysoká“.

2.11.2 Kvantitativní metody

Tyto metody mají základ v matematickém výpočtu rizika, frekvenci výskytu rizika a jeho dopadu. Pro stanovení vzniku pravděpodobnosti incidentu a určení dopadu daného incidentu využívá **číselné ohodnocení**. Nejčastější vyjádření dopadu bývá ve finančních nákladech (tisíce Kč), riziko bývá ohodnoceno také finanční částkou ve formě roční předpokládané ztráty. Tato metoda je vhodnější, protože finanční vyjádření rizik poskytuje lepší představitelnost pro uživatele. Negativní stránkou věci je možná vyšší náročnost na čas, úsilí a taktéž porozumění zjištěných výsledků v celkovém kontextu.⁶⁰

Kruliš⁶¹ uvádí obecný vzorec pro výpočet rizika, do kterého vstupuje pravděpodobnost vzniku nebezpečné události (p) a potenciální velikost následků (N). Míru rizika získáme vynásobením těchto veličin.

$$R = p \times N$$

⁶⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 109.

⁶¹ KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011, 568 s. ISBN 978-80-7201-835-2. s. 137.

Výše uvedený způsob je dle Tichého nazýván jako **dvou-faktorový přístup**. Tichý dále rozlišuje kromě dvou-faktorového přístupu ještě přístup **tří-faktorový**, který se znázorňuje následovně:

$$R = A \times H \times Z,$$

kde R je vypočtená míra rizika, A označuje hodnotu aktiva pro subjekt, H charakterizuje pravděpodobnost realizace hrozby, Z vyjadřuje zranitelnost daného aktiva nebo subjektu.⁶²

2.11.3 Kombinované metody

Základním stavebním kamenem kombinovaných metod jsou číselné údaje. Cílem však je, kvůli kvalitativnímu hodnocení, lepší a jasnější vyjádření reality než přináší výsledky kvantitativních metod. Je zásadní brát v potaz také fakt, že vstupní údaje kvalitativních metod mohou zkreslovat zjištěné výsledky, tudíž nemusí být úplně přesné. Tato zkreslení mohou být přisuzována například malým zkušenostem experta nebo díky rozdílnému měřítku stupnice.⁶³

2.11.4 Nejpoužívanější metody analýzy rizik

Následující kapitola se zabývá stručným výčtem nejpoužívanějších metod pro analýzu rizik. V případě kvalitativní analýzy rizik se nejčastěji využívá metoda Delphi, tedy takzvaná metoda účelových interview. U kvantitativních analýz v současné době převažují podpůrné nástroje, které v podobě softwarových programů obsahují databáze informací včetně již zabudované metodiky pro provádění analýzy rizik.

Metoda účelových interview (Metoda Delphi)

Tato metoda je postavena na řízeném kontaktu formou pohovoru nebo interview mezi představiteli hodnoceného subjektu (projektu, podniku) a hodnotícími experty. Metoda primárně určuje to „co může nastat“ a za jakých podmínek. Pro analyzování se v tomto případě využívá soubor připravených otázek, z nichž první část je „pevně“ určena a druhá část je variabilní dle postavení respondentů a průběhu pohovoru. Pro zajištění relevantní vypovídající hodnoty, je důležité zajistit, aby jednotliví dotazovaní nepřicházeli vzájemně do

⁶² TICHÝ, M. Ovládání rizika – analýza a management. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

⁶³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 109.

kontaktu. Absentující finanční vyjádření u této metody se řeší pomocí přímého začlenění finanční problematiky do rozhovorů. Ty probíhají „vícekolovým“ systémem (optimálně 3 nebo 4 kola), kdy po každém kole jsou výsledky zpracovány a sděleny účastníkům, kteří k nim zaujímají osobní stanovisko a mohou tak svoje předchozí postoje korigovat. Tímto způsobem se předchází potlačení názorů jedince z důvodu dominující skupiny názorů a zajistí se zachycení podstatných hypotéz, včetně zpětné vazby. Jednou z výhod účelových interview je relativně nízká náročnost na spotřebu času a zdrojů, včetně komplexního zhodnocení specifík posuzovaného subjektu nebo systému. Metoda Delphi je účelná pro různé druhy odhadů a předpovědí, zejména v technických oblastech nebo marketingu či obchodu. Tato metoda je schopna dát předpověď důsledků závažných rozhodnutí nebo odhad dopadů změn v marketingovém programu.⁶⁴

Stromové diagramy

V případě stromových diagramů hovoříme o uspořádaném a orientovaném grafu, který popisuje vývoj událostí. Dá se popsat jako postupný popis sledovaného procesu, který je často používán. Rozlišujeme tři následující uspořádání diagramu:

- **objektivní**, jenž vychází z jednoznačné podstaty události – výsledek hodu kostkou
- **subjektivní**, který vychází z teoretických znalostí a zkušeností – předpověď počasí
- **smíšený**, kombinující předchozí dvě uspořádání

Praktickým přínosem stromových diagramů je kromě přehlednosti grafické podoby zejména možnost lépe porozumět a proniknout do konkrétního problému, možnost jednodušší komunikace mezi objednavatelem analýzy a zpracovatelem a v neposlední řadě také nalezení podnětu pro analýzu rizik, který by jinak nemusel být zřetelný. Stromové diagramy posléze dělíme na dvě základní skupiny a to konkrétně na **analytické** a **syntetické**. Princip analytických diagramů je určení toho, jaké příčiny vedou k události (přechod od více událostí k jedné) a jaký následek plyne z události.⁶⁵

- Analytické diagramy znázorňují:
 - jaké následky E_i plynou z události E nebo,

⁶⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 109.

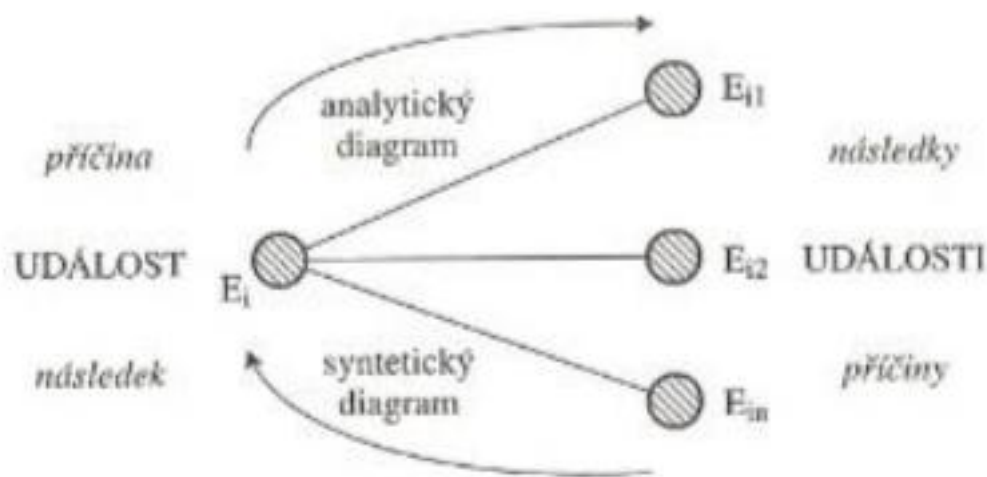
⁶⁵ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 169.

- jaké příčiny E_i vedou k události E .

Obecně lze tedy říct, že od jediné události E pokračujeme k několika událostem E_i .

- Syntetické diagramy znázorňují:
 - Jaký následek E plyne z události E_i anebo,
 - Jaká příčina E vede k událostem E_i .

Od několika událostí E_i tedy přecházíme k jedné události E . Pro lepší přehlednost je tento popis znázorněn graficky na obrázku č. 5 dole. Události jsou vykresleny pomocí bloků různého tvaru (v tomto případě kruhu), spojnice jednotlivých bloků představují vazby mezi nimi a vztahy jsou mezi událostmi znázorněny za pomoci hradel.



Obrázek 5: Stromový diagram⁶⁶

Metoda Monte Carlo

Metodou Monte Carlo je jakákoliv simulační metoda chovající se jako skutečný systém, která využívá posloupnosti náhodných či pseudonáhodných čísel. V praxi se setkáváme s řadou modifikací, které jsou prováděny speciálně pro konkrétní subjekt, proces nebo projekt. Aktuálním trendem již není největší důraz na rychlost výpočtu výsledků, ale na algoritmus, který by měl být schopen ideálně pracovat s co nejširší škálou variant vyskytujících se v praxi.⁶⁷ Všeobecně je tato metoda početně velice náročná, proto je

⁶⁶ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 170.

⁶⁷ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 163.

zpracována do softwarové podoby a posléze prováděna na výkonných počítačích.⁶⁸ Podrobnější informace o této metodě podává ve své publikaci Korecký a Trkovský.⁶⁹

Expertní metody

Expertní metody jsou specifickým a sofistikovaným druhem nástrojů pro analýzu rizika. Využívají znalostí, zkušeností a spolupráce expertních týmů nebo jednotlivých expertů z různých oborů specializace za účelem poskytnutí numerického a verbálního hodnocení (názoru) na konkrétní problém. Použití těchto metod je účelné v případech, kdy je rozhodování o určitém subjektu nebo problému zatíženo mírou neurčitosti a nejistoty.

Tyto metody dělíme dle jejich cílů na dvě základní skupiny. **První z nich si klade za cíl verbálně odhadnout nebezpečí a rizika konkrétního projektu**, včetně možných scénářů budoucího vývoje. Na základě toho je vytvořen široký soubor informací a podkladů, které řešitel využije pro rozhodnutí. **Orientace a cíl druhé skupiny expertních metod je na získání numerických odhadů závažnosti nebezpečí a rizik projektů, které pomáhají identifikovat slabá (ohrožená) místa projektu.** V tomto případě získává řešitel poměrně jednoznačný variantový podklad pro své rozhodnutí.⁷⁰

Technická oblast alias technologická rizika je jedním z nejčastějších příkladů využití expertních metod. Konkrétní aplikace se mohou týkat zpracovatelských a výrobních procesů, jakosti výrobků a poruchovosti zařízení nebo systémů.

Metoda Event Tree Analysis (ETA, analýza stromu událostí) využívající výše zmíněných stromových diagramů, které používá pro vyhodnocení průběhu procesu a s ním související události vedoucích k možné nehodě – poruše.⁷¹

Metoda Fault Tree Analysis (FTA, analýza stromu poruch) využívá taktéž stromových diagramů, má za cíl zjištění příčin možné nebo skutečné události.⁷²

⁶⁸ MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3. s. 49.

⁶⁹ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3. s. 294-308

⁷⁰ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 163.

⁷¹ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 177.

⁷² SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 113.

Metoda Preliminary Hazard Analysis (Předběžné posouzení nebezpečí) aplikovaná ve fázi koncepčních návrhů a vývoje, primárním cílem je registrovat pravděpodobnost hrozících nebezpečí a jejich charakter.⁷³

Metoda Universal Matrix of Risk Analysis (Metoda univerzální maticové rizikové analýzy) se skládá z numerické a verbální fáze. Výstupem verbální fáze je „formulář výchozí matice“, kde jsou definovány konkrétní části projektu vystavené nebezpečím, společně se zdroji nebezpečí. Formulář východní matice se použije v následující, numerické fázi, k odhadu závažnosti nebezpečí za pomoci logicko-numerické stupnice.

Metoda Failure Mode and Effect Analysis (Analýza možnosti vzniku vad a jejich následků, tzv. FMEA) je všeobecně nejrozšířenější expertní metodou pro analýzu rizik, poprvé využitou v roce 1949 ve vojenském průmyslu USA. Dalším milníkem bylo první využití pro civilní účely v roce 1970 v rámci společnosti Ford Motors, při návrhu modelu vozu Ford Pinto. Skládá se ze dvou následujících částí:

- **Verbální část**, která je zaměřena na zjištění:
 - možných způsobů poruch,
 - možného vzniku poruch,
 - možných následků poruch.
- **Numerická část**, zaměřená na výpočet takzvaného RPN indexu, sloužícího ke stanovení rizika za pomoci 3 parametrů (závažnost nebezpečí, pravděpodobnost realizace a zjistitelnost rizika). Odhady expertů se určují na základě předem dané stupnice, ve které je nejlepším hodnocením 1, přičemž rozsah stupnice zde nehraje žádnou roli.

Při aplikaci FMEA je zásadní držet se několika stěžejních kroků, které jsou klíčem k úspěšnému odhalení rizik v procesech. V úvodní části analýzy se zjišťují veškeré možné negativní situace, které v procesech mohou nastat. Tyto situace jsou následně ohodnoceny RPN hodnotou (tzv. Risk Priority Number) včetně stanovení celkové sumy RPN, která představuje celkovou rizikovost projektu a po aplikaci metod pro snížení rizika se porovnává s novou hodnotou. Jednou z klíčových věcí při využití metody FMEA je zaměření na závažnost nebezpečí a jeho následné, oddělené vyhodnocení. RPN hodnota může jednotlivé rizikové situace zkreslovat kvůli dalším vstupujícím parametrům. V případě nízké pravděpodobnosti vzniku poruchy v kombinaci s vysokou zjistitelností, RPN hodnota je nižší,

⁷³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6. s. 113.

ovšem to neznamena, že závažnost nebezpečí je malá. V praxi se často stává, že velmi závažná nebezpečí jsou málo pravděpodobná. FMEA je velmi často modifikována a jednou z jejích variant je i tzv. PFMEA, která se zaměřuje na procesy.⁷⁴

Metoda Process Failure Mode and Effect Analysis (Procesová analýza možností vzniku vad a následků, tzv. PFMEA) je popisována jako strukturovaný přístup, ve své podstatě vycházející ze stejných základů jako výše uvedená metoda FMEA, se zaměřením na proces. PFMEA je v první řadě výkonný nástroj prevence, jehož primární funkcí není navrhovat řešení na realizovanou hrozbu, nýbrž preventivně této hrozbě předchází. V případě aplikace metody PFMEA se nezabýváme pouze vnitřními jevy zvoleného procesu, ale rovněž dalšími aktivitami, jevy nebo procesy, které s naším zlepšovateľským projektem souvisí. Tato metoda je oblíbená a často využívaná ve všech oblastech, kde je vhodné provést předběžné plánování nebo odhadování působení vlivů na vyvíjené produkty nebo procesy, hodnocení potenciálních rizik apod. Pro plné využití potenciálu je nezbytný kompletní a vypovídající seznam případných vlivů, aby odhad dopadů působení byl co nejbližší realitě. Taktéž členové týmu, kteří se na hodnocení podílejí, by měli mít dostatečnou zkušenost a znalost zkoumaného prostředí a procesu, nebo alespoň znalost prostředí a procesu podobného tomu, které zkoumáme.⁷⁵

Metoda Universal Matrix of Risk Analysis (Univerzální matice rizikové analýzy, tzv. UMRA) je relativně novou metodou, použitou poprvé v roce 2000 v Praze, při rozhodování o způsobu převedení metra pod řekou. Stejně jako FMEA se skládá ze dvou fází, verbální a numerické. Verbální část zahrnuje identifikaci segmentů vystavených nebezpečí, včetně zdrojů nebezpečí, které ohrožují vybrané segmenty. Numerická část ukazuje závažnost nebezpečí a kvalifikaci těchto nebezpečí podle odhadnutých závažností. Tyto odhady jsou následně doplněny do expertních matic jednotlivých expertů, ze kterých je následně vytvořena konečná expertní matice.⁷⁶

⁷⁴ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 185.

⁷⁵ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0. s. 165.

⁷⁶ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 185.

2.12 ANALÝZA OKOLÍ (PROSTŘEDÍ) PODNIKU

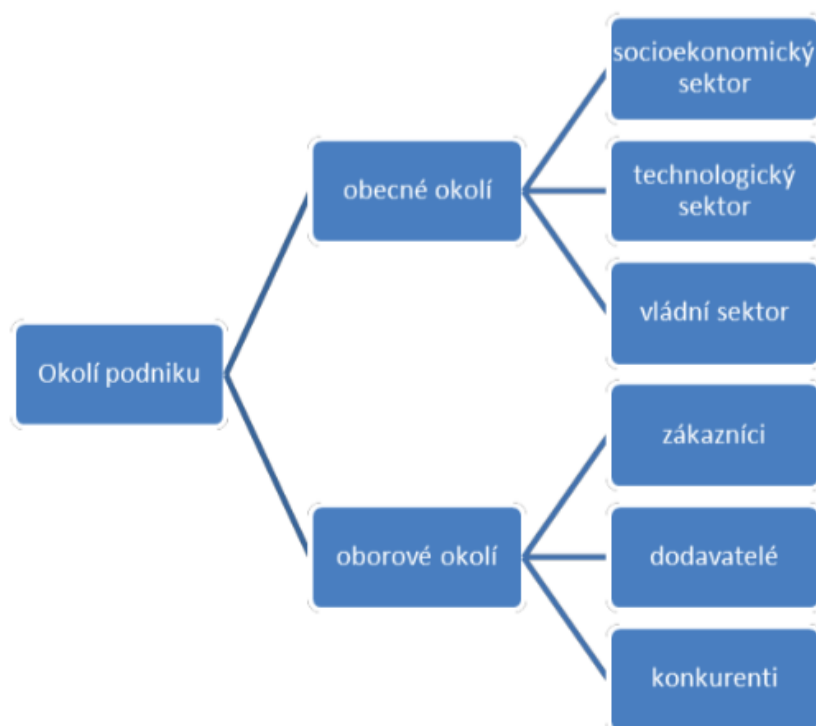
Každá skupina, jednotlivec, či celý podnik, se pohybuje v nějakém prostředí, které je ovlivňuje a působí na ně. Toto působení může mít pozitivní ale i negativní charakter, z čehož plyne nutnost analýzy okolí. Většina příležitostí pro podnik přichází z vnějšího prostředí, analýzou tohoto prostředí můžeme nalézt a získat kýženou výhodu v konkurenčním boji. **Analýza vnějšího prostředí je zaměřena zejména na nalezení vývojových trendů v okolí podniku, které mají potenciál výrazně ovlivnit budoucnost firmy.** Z počátku je zásadní zjistit, jestli nedošlo ke změnám v předpokladech, na základě kterých bylo utvářena stávající strategie. V případě, že jsou tyto předpoklady zásadně změněny, je nutné nové přezkoumání a změna strategie (v okolí podniku vznikly nové hrozby, ale i příležitosti). Analýza okolí podniku by měla být provedena prostřednictvím tří základních kroků, které na sebe vzájemně navazují, a to:

- **analýza současné strategie a nástrojů** využívaných k jejímu naplnění,
- **identifikace aktuálního stavu okolí** včetně predikce vývoje okolí,
- **ohodnocení významu zjištěných změn** pro další vývoj firmy.⁷⁷

Další informace k analýze okolí podniku lze možné najít v publikaci Jakubíkové.⁷⁸

⁷⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 34.

⁷⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 80.



Obrázek 6: Členění okolí podniku⁷⁹

2.12.1 Analýza obecného okolí podniku

Analýzou širšího okolí podniku rozumíme zpravidla analyzování legislativních, sociálních, ekonomických, politických a technologických trendů. Využívá se takzvaná SLEPTE analýza.

Technologický sektor zásadním způsobem ovlivňuje podnikatelskou činnost. P při urychlení, zkvalitnění a zjednodušení činnosti, na druhé straně také přináší riziko v podobě nové konkurence a nejistoty, zda se vynaložené náklady na vývoj společnosti nebo výzkum vrátí.

Socioekonomický sektor ovlivňuje zejména aktuální a budoucí stav ekonomiky. Je důležité uvědomovat si fungování čtyřúhelníku, tvořeného ekonomickým růstem, inflací, nezaměstnaností a vnější rovnováhou. Cílem tohoto magického čtyřúhelníku je obsazení co největší plochy při grafickém vyjádření, čehož je docíleno pomocí maximalizace přebytku v obchodní bilanci, minimalizací inflace, ekonomickým růstem a snížením nezaměstnanosti.

⁷⁹ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5. s. 170.

Další zásadním faktorem ovlivňujícím sektor je ekologie. V celé společnosti je na toto téma kladen velký důraz, například ve formě sledování ukazatelů jako je využití alternativních energetických zdrojů nebo recyklace odpadu. Mezi sociální faktory patří například zdravotní stav a struktura populace nebo životní styl. Tyto faktory ovlivňují a výrazně působí na poptávku po službách a zboží.

Vládní sektor může v jistých situacích zásadně ovlivnit fungování ekonomiky ve státě. K tomuto ovlivňování dochází především skrze monetární nebo fiskální politiku. Stát také významně působí na úroveň zaměstnanosti (státní podniky, orgány státní správy), na situaci na trzích (regulace cen), nebo na spotřebu zboží a služeb (pomocí státních zakázek).⁸⁰

SLEPTE analýza, nebo-li analýza obecného okolí podniku, se zabývá šesti základními oblastmi vlivu, které jsou podrobněji zkoumány. Jedná se o:

- sociální oblast - vzdělanost, kupní síla obyvatelstva, struktura společnosti,
- legislativní oblast - státní regulace, chystané vyhlášky a zákony,
- ekonomická oblast - inflace, hospodářský růst, směnný kurz,
- politická oblast - stabilita vlády, monetární a fiskální politika, aktuální politická situace,
- technologická oblast - dostupnost informací, postoj k vědě a výzkumu,
- ekologická oblast - využitelnost obnovitelných zdrojů energie, nakládání s odpady

2.12.2 Analýza oborového okolí podniku

V zásadě bývá oborové okolí podniku ovlivněno nejvíce odběrateli, dodavateli a konkurencí. Cíle společnosti včetně strategie, která pomáhá k dosažení cílů, jsou výrazně ovlivněny mírou atraktivity oboru, ve kterém firma působí. Nejvyužívanějším nástrojem pro oborovou analýzu je Porterův model konkurenčního prostředí.

Sektor dodavatelé

V každém podnikání je nutné brát v potaz dostupnost vstupů, které jsou důležité pro podnikatelskou činnost. Neméně důležitý u dodávek vstupů je faktor pravidelnosti, dodávky

⁸⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 37-41.

vstupů by neměli být ničím ohrožované. Náklady spojené s dodávkami ovlivňuje vyjednávací síla odběratele, respektive dodavatele. Pokud má odběratel například výhradní postavení na trhu, může si prakticky určovat, za jakých podmínek obchod proběhne. Na druhé straně, pokud se odběratel nachází ve vysoce konkurenčním odvětví, jeho vyjednávací síla je nižší a musí se proto podřídít požadavkům dodavatele.

Sektor konkurentů

Při zjišťování situace v konkurenčním prostředí je nutné zaměřit pozornost na několik aspektů. Prakticky nutností je porovnání společnosti s konkurencí, například pomocí ekonomických ukazatelů nebo oblíbenosti u zákazníků. Mezi další významné aspekty bezesporu patří sledování životního cyklu výrobku, zda-li je obor rentabilní, a v neposlední řadě sledování nové konkurence v oboru. V případě konkurenčního boje hrají důležitou roli tzv. bariéry vstupu na trh, případně bariéry výstupu z trhu. Tyto bariéry podrobněji popisuje Porter.⁸¹ Další důležitým faktorem, který ovlivňuje více či méně konkurenční boj, je cena a kvalita substitutů, které jsou schopny nahradit výrobek či službu dané společnosti.⁸²

Sektor zákazníků

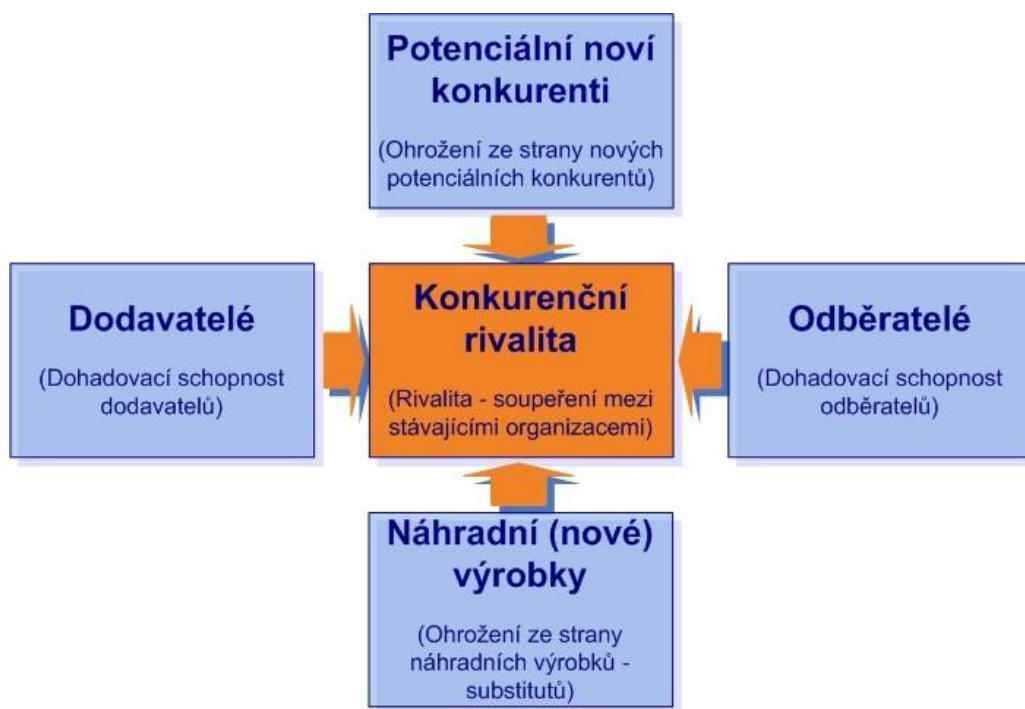
Prvním krokem v analýze je zjištění potřeb a očekávání zákazníků. Další důležitou částí je zjištění, kdo by mohl být budoucím zákazníkem, a co může zákazníky jiných společností vést ke změně dodavatele. Analýza se proto zaměřuje zejména na následující faktory:

- **Identifikace potenciálních kupujících** - kupující jsou často rozdělováni do tří skupin, na spotřebitele, průmysl a velkoobchod (maloobchod). Každou skupinu charakterizují rozdílné faktory, které ovlivňují potřebu nakupování.
- **Demografické faktory** - Při zvyšování průměrného věku obyvatelstva se společnost více zaměřuje na zlepšení sociálních podmínek. Při poklesu množství osob na daném území, klesá také poptávka jako taková.

⁸¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

⁸² KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 42-46.

- **Geografické faktory** - Dříve, než začneme podnikat, je důležité důkladně prozkoumat, ve kterých oblastech se zákazníci nachází a zda jsou ochotni do místa podnikání dojíždět.⁸³



Obrázek 7: Porterův model konkurenčního prostředí⁸⁴

Na výše uvedeném obrázku je možné zřetelně vidět, že na podnik v prostředí konkurence působí určití činitelé, které mohou zásadně ovlivnit postavení na trhu. Tito činitelé jsou následující:

- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Vyjednávací síla odběratelů.
- Hrozba nových konkurentů na trhu.
- Hrozba substitutů.
- Situace na trhu.⁸⁵

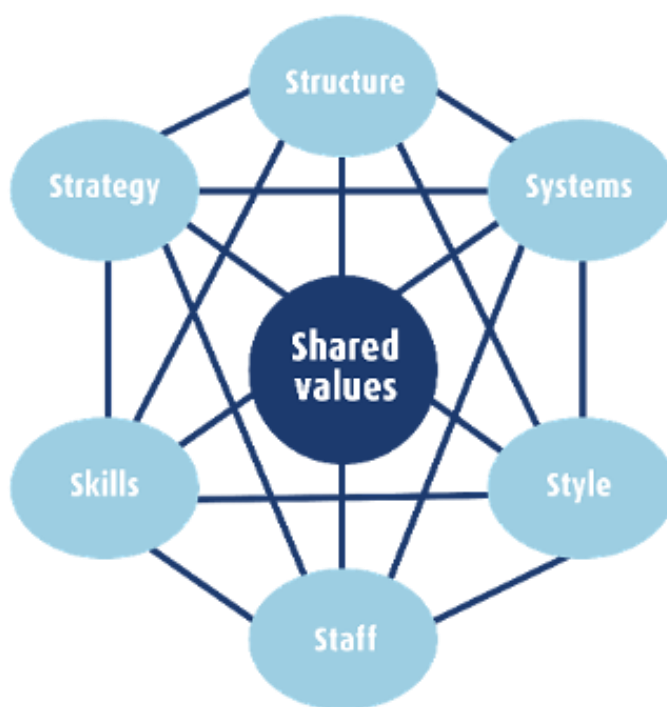
⁸³ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

⁸⁴ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 46

Hlubší informace o této problematice zkoumá Porter.⁸⁶

2.12.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro úspěšnou analýzu vnitřního prostředí podniku, a zejména jeho strategie, se zpravidla zaměřuje na tzv. klíčové faktory úspěchu. Pro snadnější provedení analýzy je nejčastěji využíván tzv. 7S model, který byl poprvé vyhotoven firmou McKinsey. 7S model slouží k prozkoumání jednotlivých dílčích faktorů úspěchu celistvě, včetně veškerých vazeb a vzájemného působení.⁸⁷



Obrázek 8: 7S model⁸⁸

Jak vidno na obrázku č. 8, model 7S byl pojmenován podle 7 klíčových oblastí, které jsou základem pro úspěch. Jedná se o:

- **Strategy** (strategie)

⁸⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 46

⁸⁶ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2

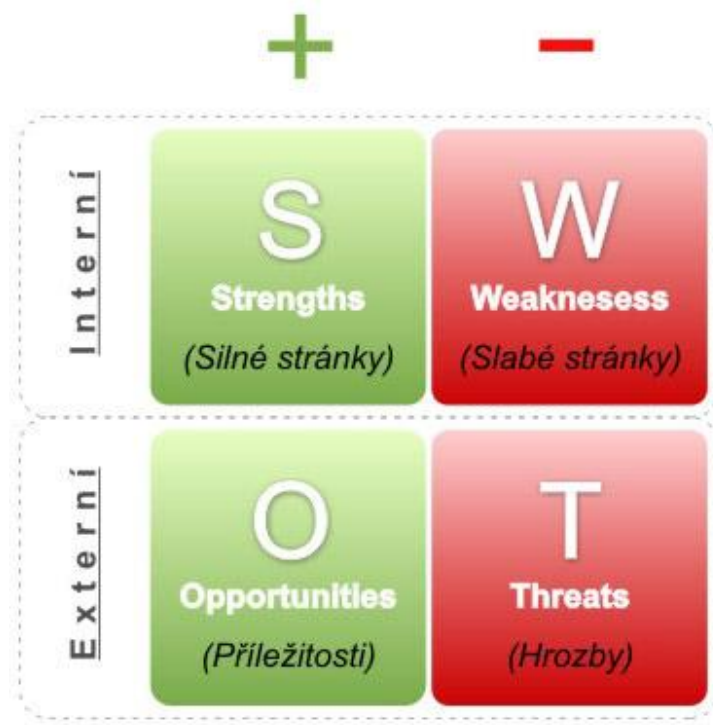
⁸⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 90.

⁸⁸ 7S Model [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <http://www.hr-overheid.nl/rijksoverheid/model-en-tool/hr-modellen/7s-model.html>

- **Structure** (struktura, nebo-li oblast týkající se organizační struktury, sdílení informací nebo kontrolních mechanismů)
- **Systems** (systémy, alias procesy a prostředky určené pro řízení společnosti)
- **Style** (styl, značící způsob řešení vyvstalých problémů manažery)
- **Staff** (zaměstnanci a jejich motivace, funkce, vztahy a loajálnost)
- **Skills** (profesní úroveň a dovednost zaměstnanců)
- **Shared values** (vize společnosti)

2.12.4 SWOT analýza

Další částí analýzy podniku je takzvaná **SWOT analýza**, která sestavuje přehlednou matici silných stránek a slabých stránek společnosti, včetně příležitostí a hrozeb.



Obrázek 9: SWOT matice⁸⁹

SWOT analýza podává ucelený obraz o pozici a situaci podniku v konkurenčním prostředí. Umožňuje nám částečně odhadnout budoucí vývoj, z čehož plyne její využití v

⁸⁹ SWOT matice. *Filosofie úspěchu* [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-prikklady/>

případě práce s riziky. Přehlednou grafickou formou, viz. obrázek č. 9, zachycuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky subjektu a také příležitosti s hrozbami (Opportunities, Threats), které s podnikem souvisí. Aspekty jsou zaznamenány a utříděny do 4 oblastí. SWOT analýza našla své praktické využití v mnoha oborech od marketingu přes finanční analýzu až po řízení rizik.⁹⁰

SWOT analýza slouží jako cenný zdroj informací při stanovení strategie společnosti. Strategie by měla být navrhována v návaznosti na SWOT analýzu tak, aby byly využity možné příležitosti pro firmy a zároveň pokryty a eliminovány hrozby a slabé stránky.

⁹⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8. s. 98.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 OBECNÉ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

3.1.1 Základní charakteristika

Název společnosti: *XY a.s.*

Datum vzniku společnosti: *listopad 2006*

Právní forma: *Akciová společnost*

Sídlo: *Brno - Královo Pole*

Předmět podnikání: *obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona*

Vedení společnosti: *Jednatel a majitel v jedné osobě*

3.1.2 Popis společnosti

Společnost XY a.s. je na trhu poměrně zavedenou společností, ke konci roku 2016 oslaví 10 let působení na českém trhu. Společnost se specializuje na outsourcing služeb, konkrétněji na služby v oblasti péče o zákazníky, zákaznického servisu a telemarketingu, přičemž doposud jsou nejčastějšími klienty firmy zákazníci z odvětví financí, pojišťovnictví, energetiky a mobilních operátorů. Firma se prezentuje jako odborník na služby ve výše jmenovaných oblastech, k čemuž jí dle vlastních slov nejvíce dopomáhají dlouholeté zkušenosti v oboru. Moto firmy, které prostupuje všemi úrovněmi organizace, je vytváření přidané hodnoty pro její zákazníky a jejich klienty prostřednictvím individuálních řešení zákaznických služeb poskytovaných v nejvyšší kvalitě. K tomu firmě dopomáhají odborně vyškolení lidé pomocí systematického systému vzdělávání, který je zabezpečen externími lektory i interními odborníky s bohatými zkušenostmi z oblasti školení a provozu zákaznických center. Firma také v roce 2014 na základě žádosti o finanční podporu z prostředků EU realizovala vzdělávací projekt pro nižší a střední management firmy.

Mezi tři hlavní pilíře pracovního zařazení, které tvoří firmu, patří:

- akvizice a rozvoj zákazníků
- péče o zákazníky a zákaznický servis

- inkaso a správa pohledávek vůči zákazníkům

V rámci aktivního telemarketingu, tedy aktivního oslovování potenciálních klientů, firma nabízí ucelený komplex služeb zaměřených na práci se zákazníky, od prvotní akvizice až po rozvoj zákazníků. Díky technologickému zázemí, čítajícímu například CRM pro správu databází nebo IVR technologie, je firma díky svým operátorům schopna naplánovat individuální řešení požadavků svého zákazníka, a zajistit tak požadované výsledky. Firma se kromě akvizice nových zákazníků specializuje na pomoc při zavádění nových produktů na trh a programy pro retenci zákazníků. Mezi zákazníky firmy v těchto oblastech dříve patřili či stále patří mezinárodní firmy jako Vodafone, T-Mobile nebo Raiffeisen Bank.

V rámci pasivního telemarketingu se firma specializuje na zákaznický servis, u kterého pokrývá široké spektrum zákaznických procesů a činností. Mezi tyto činnosti firma řadí příjem a vyřizování objednávek (Order Tracking), technickou podporu zákazníků (Help Desk), reklamační management, administrativní činnost (Back Office) a zpracování dat klientů včetně správy databází.

Poslední oblastí, ve které firma působí, je inkaso a správa pohledávek vůči zákazníkům. V této mimořádně citlivé oblasti je pro firmu na jedné straně zásadní zabránit finančním ztrátám v důsledku problematických pohledávek, na druhé straně je potřeba minimalizovat ztráty zákazníků. Firma využívá pro řízení inkasních procesů a správu zákaznických dat bezpečnostní informační systém, který jí umožňuje transparentnost a podporu širokého spektra platebních metod. Firma v oblasti právního řešení problematických pohledávek spolupracuje se zkušenými právními kancelářemi.

3.2 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ PODNIKU

3.2.1 SLEPTE analýza

Sociální faktory

Mezi zásadní sociální faktory, které mohou mít vliv na podnikání této společnosti, jsem zvolil dostupnost potenciálních pracovníků s požadovanými schopnostmi, věkovou strukturu populace, míru nezaměstnanosti a úroveň mezd pracovníků v oboru.

Cílovou skupinou zaměstnanců firmy jsou zejména studenti vysokých škol (v menší míře i středních), absolventi a částečně maminky na mateřské dovolené nebo těsně po ní.

Důvod je nasnadě, jedná se zejména o časovou flexibilitu, kterou firma nabízí a kterou v drtivé většině případů alespoň částečně potřebují zástupci obou skupin. Call centra jsou zejména pro studenty často jednou z mála příležitostí jak pracovat při studiu, zejména díky flexibilitě a možnosti naplánování pracovní doby. Mezi požadavky firmy při výběru pracovníků patří středoškolské vzdělání, čistý trestní rejstřík a možnost odpracovat minimálně 20 hodin týdně. V Brně se nachází 14 vysokých škol s 34 fakultami, na kterých studuje více než 83 000 studentů.⁹¹ Tento počet se zdá být dostatečný pro solidní pracovní základnu, nicméně je potřeba brát v potaz i faktor vysoké konkurence, kdy se pouze v Brně vyskytuje více než 10 call center s více než 15 osobami.⁹²

Co se týče věkové struktury populace, stejně jako jinde klesá podíl produktivní části populace (15-64 let), kdy v roce 2005 na území Brna žilo 70,8% lidí v této skupině, v roce 2010 to bylo 70,1% s odhadem pouhých 65% na rok 2020. Tento fenomén nicméně postihuje celou evropskou populaci, nejedná se o jev pouze na našem území.

Míra nezaměstnanosti v kraji zejména v posledních měsících poměrně výrazně klesla na úroveň 7,6% v 31.12.2014, přičemž ještě v lednu 2015 byla na úrovni 8,7%. Tento jev poukazuje zejména na vyšší ochotu firem nabírat nové lidi a lepší kondici české ekonomiky.

Průměrná hrubá úroveň mzdy telefonního operátora dle serveru platy.cz⁹³ 18 650 Kč. Co se týče průměrné mzdy ve firmě za rok 2015, tato částka byla 19 021 Kč, tedy nepatrně vyšší než celorepublikový průměr.

Legislativní faktory

Mezi složky které přímo či nepřímo ovlivňují společnost z legislativní stránky lze zařadit nepochybně existenci zákonů jako je obchodní zákoník, občanský zákoník, autorské právo a jiná legislativní omezení. Vzhledem k poměrně častým změnám ve vládní sféře dochází také ke změnám těchto zákonů, což může vést k nepřehlednosti o tom, který zákon platí a který ne.

Co se týče specifika telemarketingu, pracuje na rozdíl od jiných marketingových nástrojů s databázemi osobních údajů. Tyto databáze se získávají nejčastěji formou pronájmu či koupě. V případě, že call centrum získává databázi s osobními údaji od poskytovatelů, je

⁹¹ <https://www.brno.cz/obcan/skolstvi-vzdelavani/vysoke-skoly/>

⁹² <http://strategie.e15.cz/special/call-centra-ted-tady-a-potom-946204>

⁹³ <http://www.platy.cz/partner/ba/telekomunikace>

vhodné uzavřít smlouvu, ve které poskytovatel databáze prohlásí, že je oprávněn k jejímu "předání" za daným účelem, tj. kontaktováním osob uvedených v databázi. Výše uvedené oprávnění k předání v sobě zahrnuje buď to, že poskytovatel databáze vlastní patřičné souhlasy, nebo osobní údaje těchto osob zpracovává bez souhlasu na základě tzv. "marketingové výjimky" upravené v ustanovení § 5 odst. 5 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, a dané osoby předem o předání údajů informoval.

Dále je z pohledu zákona o ochraně osobních údajů klientů nutné vymezit pojmy správce a zpracovatel. Pokud klient call centra (tedy zadavatel) objednává u call centra jistou telemarketingovou kampaň a za tímto účelem poskytne databázi (např. svých zákazníků), kterou řádně spravuje, pak je zadavatel v postavení správce a call centrum v postavení zpracovatele a mezi oběma subjekty by měla být uzavřena smlouva o zpracování osobních údajů dle § 6 zákona o ochraně osobních údajů.

Společnost by se dále měla řídit občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb., zákonem o daních z příjmu č. 586/1992 Sb., zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. a živnostenským zákonem č. 455/1991 Sb.

Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu že se jedná o menší společnost, působící na místním trhu, změny u makroekonomických ukazatelů nemají na společnost výraznější vliv. Co se týče inflace, za poslední 3 roky nepřesáhla hranici 3%, co se týče posledních dvou let tak nepřesáhla hranici jednoho procenta. U HDP je možné sledovat pozitivní trend, kdy HDP od 4Q v roce 2013 stabilně roste. Úroková sazby v ČR klesají již od prosince 2008 ke svým historickým minimům. Daň z příjmu u fyzických osob je v České Republice stanovena na 15%, daň z příjmu právnických osob je 19%. Od 1.1 2015 platí v Česku tři sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba daně z přidané hodnoty je aktuálně určena na 21%, snížená sazba je na hranici 15%, novinkou oproti předchozím letem byla další snížená sazba ve výši 10% na léky a knihy. V minulosti bylo plánováno sjednocení obou sazeb na úrovni 17,5%, tato změna byla nicméně poslední vládou zrušena a proto v roce 2016 proto nedošlo ke změnám v této oblasti.

Politické faktory

V současnosti vládne v České republice již 13 vláda v pořadí (počítáno od roku 1993), která je spíše středně levicového směru s důrazem na sociální politiku a sociální jistoty. Předsedou vlády je od počátku Bohuslav Sobotka a prvním místopředsedou Andrej Babiš. Vláda započala své působení v lednu 2014, kdy byla jmenována prezidentem Milošem Zemanem. Vládu tvoří koalice politických stran ČSSD, ANO a KDU-ČSL. Momentální pozice vlády se zdá být stabilní a situace klidná. Z dlouhodobého hlediska je nicméně patrné, že situace na naší politické scéně má sklony k rychlým změnám a vláda často nevydrží u moci po celou dobu svého mandátu. Aktuální vláda se zaměřuje zejména na podporu sociálně tržní ekonomiky, jejíž pilíře jsou zejména v měnové stabilitě, sociálním zabezpečení a existenci konkurence.

Za dobu svého působení se již vláda dokázala vyrovnat s tlakem veřejnosti, pod který se dostala například v roce 2014 kvůli nešťastnému vyjádření ministryně spravedlnosti Válkové o poválečném odsunu německého obyvatelstva z Československa. Dále mezi vládními stranami vznikly menší roztržky kvůli krizi na Ukrajině, nyní je nejčastějším důvodem roztržek řešení uprchlické krize. Největším tématem je aktuálně pro vládu zavedení povinné evidence tržeb (EET), které patří mezi nejkontroverznější legislativní změny za poslední dekádu. Návrh Andreje Babiše, ukládající osobám a firmám vydávajícím účtenky (např. živnostníci) povinnost odesílat elektronické údaje o transakci veřejné správě, byl předmětem mnoha diskuzí a lze očekávat další vzbuzování vášní tímto tématem.

Technologické faktory

Vývoj technologií je v odvětví call centrem poměrně ustálený. Prakticky všechna call centra pohybující se zejména v prostředí pasivního telemarketingu využívají technologie jako je IVR (Interaktivní Voice Response), VoIP (Voice over Internet Protocol), nahrávání hovorů, vytáčení hovorů nebo vlastního softwaru pro operátory, supervizory i manažery. V posledních měsících proběhl v call centrech boom zejména co se týče systému schopných analyzovat na základě klíčových slov. Tyto systémy jsou pak schopné za pomoci rychlého vyhodnocení poskytnout zpětnou vazbu odpovědným osobám, což výrazně šetří čas i náklady na supervizi. Co se týče společnosti XY, společnost využívá pro takřka kompletní práci systém vyvinutý vlastním IT oddělením, který umožňuje komplexní služby od přehrávání realizovaných

hovorů až po zaznamenávání docházky zaměstnanců. U supervizorů je samozřejmostí práce se sadou MS Office, zejména MS Excel.

Firma pro svoji práci využívá moderního počítačového vybavení, nejčastěji od společnosti Dell a chytrých mobilních telefonů od společnosti BlackBerry. Operátoři včetně supervizorů pracují standardně s výše zmíněným interním systémem společnosti, ve výjimečných případech mají přístup do interních systému zadavatele skrze aplikace typu Siebel nebo jiné druhy CRM.

Ekologické faktory

Ekologické faktory zejména v posledních letech výrazně vystupují do popředí zájmu, nicméně společnost při své činnosti nijak výrazně neohrožuje životní prostředí. Její příspěvek je tedy spíše v třídění odpadu nebo ekologického odstranění kancelářského vybavení (náplně z tiskáren). Firma se v případě vyřazení elektronického vybavení kanceláře stará o jeho ekologickou likvidaci.

3.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

3.3.1 McKinsey 7S

McKinsey 7S je analytická technika používaná pro hodnocení kritických faktorů organizace. Řadíme ji mezi modely kritických faktorů úspěchu.

Strategie

Pod pojmem strategie rozumíme plánování cílů, které povedou k rozvoji společnosti. Byznys call center se vyznačuje velkou dynamikou, která vede k potenciální nestabilitě. V dlouhodobém horizontu často dochází ke změnám a úpravám plánů. Dlouhodobým cílem společnosti je udržení kvality služeb v kombinaci s diverzifikací stávajícího portfolia a navýšení stávajících kapacit u dlouhodobě funkčních projektů. Společnost XY se za účelem udržení dlouhodobé kvality služeb úspěšně ucházela o grant z fondů Evropské unie, přičemž 70% grantu společnost investuje do externího vzdělávání svého nižšího a středního managementu a zbylých 30% do školení svých operátorů. I díky nově získaným zkušenostem dále plánuje vzdělávání a udržení vysoké kvality svých služeb pomocí interních lektorů, kteří byli součástí školení. Společnost má aktuálně v rámci firmy aktivní 2 velké projekty (cca 30

lidí na projektu) a 3 menší (maximálně 15 lidí na projektu). V případě problémů se snížením stavů nebo úplném ukončení některého z větších projektů by společnost silně pocítila tuto skutečnost a musela by změnit svoje naplánované cíle. Z tohoto důvodu chce společnost usilovat o větší diverzifikaci a pestrost projektů prostřednictvím nabídnutí spolupráce svým stávajícím nebo minulým partnerům. Tato skutečnost by vedla ke snížení ztrát a dopadů na podnik v případě jakýchkoliv omezení na jiném projektu. Posledním důležitým bodem strategie je rozhodnutí o zvyšování stavů na stávajících rentabilních projektech. K tomuto stavu chce firma dospět pomocí udržení nebo zvýšení kvality služeb a tedy následného vybudování slibné výchozí pozice pro vyjednávání o rozšíření projektu.

Systémy

Zaměstnanci společnosti používali v minulosti pro komunikaci a přehled o stavu na projektech systém kontingenčních tabulek, v minulém roce společnost kompletně přešla na interní systém pojmenovaný jménem společnosti, ve kterém zainteresované osoby vidí jednoduše všechny potřebné informace od docházky až po procentuální úspěšnost na projektech. Na prvním místě je stále zejména osobní kontakt, který probíhá pomocí pravidelných schůzek a porad. Každý projekt má nastavenou pravidelnou schůzi užšího vedení na denní bázi, komunikace mezi jednotlivými projekty probíhá častěji pomocí e-mailové korespondence. Zaměstnanci využívají pro svoji práci výše zmíněný interní program pojmenovaný jménem společnosti, který v případě jakýchkoliv odchylek od plánů podává okamžitou zpětnou vazbu vedoucím týmu či supervizorům. Pro komunikaci společnost využívá firemní mobilní telefony od BlackBerry.

Spolupracovníci

Zaměstnanci společnosti jsou kolektivem lidí, který se podílí na jejím správném fungování. Aktuální počet zaměstnanců kolísá mírně nad počtem 110 lidí. Specializace managementu je zajištěna pomocí systému pravidelného školení obsahujícího rozličné dovednosti od efektivního vedení týmu, schopnosti prezentace až po schopnost asertivního chování. Tato školení pomáhají k udržení kvality a vybroušení dovedností potřebných pro tyto pozice. Zaměstnanci na pozici nižšího managementu jsou vybíráni nejčastěji na základě kombinace osobnostních předpokladů a výsledků na předchozí pozici. U zaměstnanců středního a vyššího managementu probíhá výběrové řízení dvoukolové, pomocí assessment centra a osobních pohovorů.

Co se týče zaměstnanců na pozici telefonních konzultantů a operátorů, jsou vybíráni na základě osobního pohovoru, obecných předpokladů pro výkon práce operátora a na základě modelové situace v průběhu výběrového řízení. Všechny tyto části mají jediný cíl, zjistit zda-li je uchazeč komunikačně zdatný a dokáže si poradit v krizových situacích. Po nástupu absolvuji úvodní školení o rozdílné délce, která vždy závisí na druhu projektu. Po nástupu operátoři absolvuji každé dva měsíce školení komunikace s externími lektory pro získání nových poznatků a technik prodeje nebo péče o zákazníka.

Struktura společnosti

Hierarchie ve společnosti je jasně určena. Společnost vede ředitel společnosti, který má přímé podřízené ve formě finančního ředitele, provozního manažera call centra, vedoucího IT a HR manažera. Každá z těchto osob má pod sebou vlastní strukturu, v případě finančního manažera se jedná pouze o jeho asistentku a recepční, provozní manažer call centra je přímým nadřízeným supervizorů a lídrů jednotlivých projektů. HR manažer zodpovídá za oddělení náborů a propagace společnosti, vedoucí IT je přímým nadřízeným programátorů. Jednotlivé frakce mezi sebou ve firmě komunikují prostřednictvím svých vedoucích osob, výše jmenovaných.

Styl společnosti

Strategická rozhodnutí ve společnostech určuje ředitel za pomoci finančního manažera a provozního manažera call centra. Nicméně co se týče komunikace se zákazníky společnosti, zapojen bývá často i střední nebo nižší management, ve formě pravidelných hodnocení týmové práce a návrhů ke zlepšení spolupráce. Společnost se snaží uplatňovat demokratický styl vedení, a to zejména skrz pravidelné hodnocení práce celého týmu kde má šanci vyjádřit každý svůj názor. Každý má šanci obhájit případně vysvětlit své jednání. V případě že pracovník nedodržel svoje povinnosti či jinak překročil vnitřní stanovy společnosti, je sankcionován podle předem dohodnutých trestů. V opačném případě, například u nadstandardních výsledků, následuje odměna, nejčastěji ve formě finančních prémie. Demokratický styl vedení společnosti vyhovuje drtivě většině pracovníků.

Sdílené hodnoty

Jednou ze zásadních myšlenek společnosti je velký důraz na přátelský a silný kolektiv, který sahá za hranice pracovního prostředí. Společnost se snaží podporovat tuto vizi pomocí častých firemních teambuildingů, soutěží mezi týmy a dalších aktivit. Firemní kultura se odráží i v systému zaškolování nových lidí, kdy jsou operátorům první pomocnou rukou po přechodu do provozu služebně starší operátoři, kteří tak získávají vyšší míru angažovanosti.

Schopnosti

Jak již bylo zmíněno výše, pracovníci jsou vzdělávání podle propracovaného firemního systému. Dovednosti jsou na požadované úrovni a odpovídají požadavkům na konkrétní projekty. Nicméně požadavky se téměř u každého projektu postupně zpřísňují, proto i metody vzdělávání musí jít s dobou. Firma disponuje kreativním týmem marketérů, kteří s úspěchem vystřídali několik kampaní, které do společnosti přitáhli nové lidi. Dále se snaží být inovativní ve formách prodejního procesu, jehož vylepšení několikrát vedlo k lepším finálním výsledkům firmy. Bez těchto znalostí by firma stagnovala a přišla o výrazný profit.

3.4 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ PODNIKU

3.4.1 Porterův model konkurenčního prostředí

Hlavní funkcí Porterovi analýzy je průzkum oborového okolí podniku. Analýza se skládá z 5 základních částí, mezi něž patří hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, hrozba substitutů a konkurenční situace na trhu.

Hrozba vstupu nových konkurentů.

Co se týče legislativních bariér ze strany vlády, žádná regulace v počtu call center aktuálně neexistuje. Call centrum musí dodržovat klasické legislativní faktory zmíněné v kapitole 3.2.1. Pro tento druh byznysu není potřeba žádné speciální know-how nebo patent. Bariéry pro vstup mohou být finančního rázu, neboť pro založení funkčního call centra je potřeba několik nezbytných součástí. V první řadě klasická call centra potřebují při svém startu koupit funkční databázi solidní kvality, kterou je potřeba získat od některého z kvalifikovaných dodavatelů. Další náklady přichází s výběrem a zabezpečením volací metody. Nejčastěji využívanou metodou je aktuálně VoIP (Voice over Internet Protocol, nebo-li volání přes internet), jehož největší výhodou jsou relativně nízké náklady, které se sestávají prakticky jen z volacího zařízení, připojení k internetu a určitého tarifu.

Samozřejmostí je výběr a zaplacení kvalitních zaměstnanců, neboť v telekomunikačním byznysu platí víc než kdekoliv jinde, že úspěch záleží na lidech. V neposlední řadě musí mít každé call centrum buď interně vyvinutý, nebo zakoupený systém pro zadávání objednávek a dostatečné hardwarové vybavení pro plynulý provoz. Veškeré náklady významně ovlivňuje velikost projektů, které call centrum provozuje. Rozdíl mezi založením call centra pro navolávání reklamních průzkumů a založení call centra pokrývajícího reklamační linku například jedné z bank nebo telekomunikačních firem je diametrální.

Vyjednávací síla dodavatelů

Co se týče vyjednávací síly dodavatelů, je nutné rozdělit tuto část na několik menších. Skrz dodavatele jsou řešeny klasické kancelářské potřeby jako papíry do tiskárny, tonery, propisky atp, které jsou k dostání ve většině obchodů za velmi podobnou cenu. V tomto případě mají dodavatelé velmi nízkou vyjednávací sílu, protože pro call centrum není velkým problémem najít jiného dodavatele, který nabídne srovnatelnou, nebo v lepším případě vylepšenou cenu. Činnost společnosti je nicméně částečně závislá na takzvaných dodavatelích projektů, v tomto případě jsou to firmy, které chtějí outsourcovat svůj projekt do rukou externí společnosti. Zde jsou síly na obou stranách poměrně vyrovnané, velikost vyjednávací síly dodavatele se měří dle velikosti projektu, který poskytuje call centru. Pro středně velké call centrum je například projekt o 30 lidech poměrně důležitou součástí fungování firmy, vyjednávací síla je v tomto případě na straně dodavatele který si je vědom své důležitosti pro call centrum. Na druhé straně zde působí faktor změny outsourcingového partnera, který pro každého poskytovatele outsourcingových projektů znamená v případě ukončení spolupráce a hledání nového partnera zejména nové zavádění projektu od začátku, nastavování interních procesů atp. V případě outsourcingu menších projektů se vyjednávací síla dodavatele snižuje.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelem firmy jsou v tomto případě zákazníci firmy, kteří mohou být zároveň i dodavateli. Přidanou hodnotou formy XY je vysoká profesionalita a individuální přístup, nicméně většina vyspělejší konkurence je schopna splnit vysoké nároky za individuálních podmínek také. Z tohoto důvodu je vyjednávací síla odběratelů poměrně vysoká, protože se jedná zpravidla o nadnárodní korporace, které svojí velikostí mnohonásobně firmu převyšují. Vzhledem k vysoké konkurenci na poli zákaznických center mají tyto firmy mnoho možností kam outsourcovat svoje aktiva. Co se týče substitutů, firmy poskytující část svého byznysu

outsourcingovým partnerům tak činí v drtivé většině kvůli zvýšení spokojenosti svých zákazníků, retenci a v neposlední řadě k akvizici zcela nových zákazníků. Při určení substitutů tedy záleží na konkrétní oblasti outsourcingu, nicméně obecně lze říci, že práce se stávajícími nebo potenciálními zákazníky pomocí zákaznických center se vyznačuje nízkými náklady v porovnání s kamennými prodejnami a dalšími formami udržování spokojenost nebo retence.

Hrozba vzniku substitutů

Hrozba vzniků substitutů na poli zákaznické spokojenosti a získávání nových zákazníků je otázkou porovnání těchto forem s formami, které mají potenciál je nahradit. Co se týče zákaznické spokojenosti, velice záleží na osobních preferencích člověka. Lidé preferující rychlost a úspornost svého jednání velice pravděpodobně zvolí hovor na zákaznickou linku svého operátora před osobní návštěvou kamenné prodejny několik kilometrů od bydliště, kde budou velice pravděpodobně navíc čekat ve frontě. Na druhou stranu technicky zdatnější lidé, kteří využívají moderní technologie, budou pravděpodobně preferovat vyřízení svého problému přes internetové rozhraní, místo zdoluhavého procházení hlasovou samoobsluhou k operátorovi. Celkově shrnuto, v byznysu call center nemluvíme o naprostém nahrazení jedné části druhou částí. Spíše se jedná o komplexnost služby, kdy se firma snaží vyhovět všem typům zákazníků. Nelze očekávat uzavření kamenných prodejen se zvyšující se počítačovou gramotností obyvatelstva, protože budou stále existovat lidé preferující osobní kontakt. Stejně tak nelze očekávat uzavření zákaznických center díky nezanedbatelnému počtu lidí preferující rychlost a jednoduchost telefonního kontaktu.

Konkurenční situace na trhu

Konkurence je v oblasti zákaznických center, zejména co se týče Brna a jeho nejbližšího okolí, obrovská. Tento jev může úzce souviset jak s relativní finanční nenáročností pro založení call centra, tak s počtem studentů v Brně, kteří jsou nejčastější pracovní silou v těchto firmách. Pro call centra pak není takový problém zaplnit svoje kapacity, naopak studentům vyhovuje flexibilita kterou call centra nabízí. Také z tohoto důvodu do Brna umístilo i několik nadnárodních firem svoje centra péče o zákazníky. Hlavní konkurenční výhodou firmy je tým zkušených pracovníků, kteří mají dlouholeté zkušenosti s tím druhem byznysu. Posledním trendem zákaznických center, který může poskytnout konkurenční výhodu, jsou řečové technologie, dopomáhající k efektivnější práci managementu firmy a snížení nákladů na supervizi firmy.

3.5 SWOT ANALÝZA

Na základě výše zjištěných skutečností a poznatků je možné sestavit analýzu silných a slabých stránek společnosti, včetně příležitostí a hrozeb.

Silné stránky

- Dlouholeté zkušenosti v oboru,
- individuální nastavení procesů dle potřeb klienta,
- špičkové technologické zázemí,
- stabilně vysoká kvalita služeb,
- dlouholetá spolupráce s největšími českými firmami na trhu,
- sledování nejnovějších trendů v oboru.

Slabé stránky

- Vysoká fluktuace zaměstnanců na nižších pozicích,
- absence sjednoceného postupu pro plánování směn,
- nízká úspěšnost některých aktivních kampaní,
- nedostatečné prostory.

Příležitosti

- Možnost spolupráce s novými obchodními partnery,
- rozšíření stávajících projektů,
- nové technologie pro podporu prodeje,
- nástup nových profesionálních manažerů,
- vzdělanostní potenciál a rezervy ve zvyšování znalostí zaměstnanců.

Hrozby

- Vysoká konkurence v oboru,
- meziprojektová fluktuace,
- únik důvěrných informací,
- negativní vnímání zákaznických center veřejností.

Silné stránky

Společnost XY se při svém fungování velice často opírá o dlouholeté zkušenosti středního a vyššího managementu firmy. Skutečnost, že valná většina zaměstnanců na těchto pozicích má zkušenost z rozmanitých projektů v rámci telemarketingu, umožňuje efektivněji řídit projekty a provádět rozhodování na základě minulých projektů. Zaměstnanci všech úrovní organizace jsou pro firmu tím nejcennějším aktivem společnosti se zásadním vlivem na celkovou úspěšnost firmy. Vedení se snaží, aby se zaměstnanci firmy cítili zodpovědní za celkovou výkonnost společnosti, a zároveň se snaží vytvořit vhodné pracovní podmínky. Výsledkem této snahy je vyšší loajalita zaměstnanců, kteří cítí důvěru vedení a důležitost jimi odvedené práce.

Pro firmu není problém jakkoliv upravit procesy na projektu ke spokojenosti svého zákazníka, včetně možnosti poradenství, které firma poskytuje při kooperaci svým zákazníkům. Také díky kvalitnímu technickému zázemí je firma schopna pružně reagovat a bez jakýchkoliv kompromisů vyhovět přání ze strany zadavatele projektu. Firmě se podařilo vybudovat solidní renomé, podpořené spoluprací se špičkovými firmami svých oborů. Tento nezanedbatelný fakt pomáhá firmě při získávání dalších nových projektů.

Slabé stránky

Stejně jako u drtivé většiny externích call center, i firma XY se potýká s vysokou fluktuací, zejména na aktivních projektech. Na operátory jsou kladeny stále větší požadavky na výkonnost a efektivitu pracovní činnosti, což ústí v tlak, díky kterému je práce dosti vyčerpávající, zejména po psychické stránce. Navíc práce může být někdy i stereotypní. Zejména z těchto důvodů zaměstnanci odchází a s nimi i znalosti a zkušenosti, které mají, čímž může být negativně ovlivněna kvalita poskytovaných služeb.

Ve firmě aktuálně chybí sjednocený systém plánování směn, který by poskytl vedení jednoduchý a ucelený pohled na kapacity v následujících týdnech. Tato skutečnost znesnadňuje práci provoznímu manažerovi a způsobuje prodlevy ve vytváření plánů. Přes četné pokusy o zavedení jednotného systému se nikdy nepodařilo tento systém kompletně zavést a dlouhodobě udržet, na některých projektech tak stále přetrvává staré plánování formou ručního zapisování.

Společnost se v poslední době potýká také se sníženou úspěšností na některých kampaních. Zejména kampaně fungující déle než dva roky již dosáhly svého vrcholu a prvotní úspěšnost na nich pozvolna klesá. Tento fakt může být nicméně vyvážen vyšší kvalitou

prodeje, která ve finále ústí například ve vyšší podíl uhrazených smluv. Poslední slabší stránkou mohou být nedostatečné prostory, kdy v jedné místnosti fungují dva nebo tři projekty. Tento fakt vede k vyššímu hluku a menší komfortnosti při práci, a to nejen pro operátory, ale i jejich nadřízené.

Příležitosti

Hlavní příležitostí pro společnost je možnost navázání spolupráce s novými partnery. V případě každého nového projektu se vytváří pracovní příležitosti pro nové, ale i starší zaměstnance, kteří tak mohou znovu vyzkoušet projekt jiného druhu. Tato příležitost brání stereotypizaci práce a snižuje fluktuaci. Příležitostí podobného ražení je také rozšíření stávajících rentabilních projektů, které mohou přinést vyšší profit do firmy.

Zejména v poslední době na trh přichází nová technologická řešení pro call centra, která mohou znamenat významné usnadnění práce. Jedná se například o řečové technologie, pomocí kterých může vedení projektu snadno vyfiltrovat hovory, ve kterých byla zmíněna kritická slova. Supervizor tak může například jednoduše zjistit, v jakých hovorech zákazník zmiňoval konkurenci atp. Vzhledem k faktu, že vedení projektu stihá standardně naslechnout pouze 3% hovorů, je tento software vysoce ceněný.

Pro inovaci zažitých procesů a metod ve firmě je vhodné dávat šanci i mladým profesionálům z oboru, kteří přichází mimo firmu. Skutečnost, že nejsou s firmou a jejími zvyky sžiti, nepodléhají zaběhlému stereotypu a neznají současné procesy, dává firmě šanci na nová neotřelá řešení a posunutí stupně kvality znovu o něco výše.

Hrozby

Největší hrozbou se jeví konkurence. Vzhledem k vysokému počtu call center na relativně malém území Brna má prakticky každý zákazník společnosti XY více možností, kam umístit svůj projekt. Tato skutečnost se projevuje na cenové politice firmy, která musí snižovat své marže pro nabídnutí konkurence schopné ceny. Stejně tak je pro firmu násobně těžší přivést do firmy nové talenty, kteří mají na výběr mezi mnoha call centry podobného zaměření. Tento fakt nutí firmy ke zvyšování nákladů na mzdy zaměstnanců.

Fluktuace sama o sobě je zásadním problémem. Přináší však s sebou více potenciálních hrozeb, jako například ztrátu know-how nebo meziprojektovou fluktuaci. Asistenti mají široký přehled o produktech, jsou schopni dále rozvíjet své znalosti a ve výběrovém řízení do jiných segmentů bývají velice úspěšní. Pracovníci mají také tendenci žádat o místa na jiných projektech ve společnosti, které se pro ně zdají perspektivnější nebo

příjemnější. V případě fungování aktivního a pasivního týmu v jedné místnosti po určitém čase u části operátorů nastává jev, kdy operátoři aktivního telemarketingu žádají o přeřazení na projekt pasivního telemarketingu, z důvodu nižší náročnosti pasivního telemarketingu.

Další hrozbou mohou být úniky důvěrných informací, se kterými operátoři během své práce nakládají. Rodná čísla, čísla karet atp. jsou řazeny do kategorie citlivých materiálů, přičemž jejich únik může mít pro společnost citelné důsledky.

4 ANALÝZA RIZIK

V následující části bude provedena analýza vybraného projektu ve společnosti, která bude spojena s vyhledáním potenciálních rizik ohrožujících zavedení a chod projektu. Konkrétně se jedná o spuštění zcela nové kampaně pasivní telemarketingové kampaně (spuštění projektu pro nového zákazníka) v rámci firmy XY. Jako prostředek pro správnou detekci těchto rizik byla vybrána metoda PFMEA, tedy modifikace metody FMEA, která je určena pro analýzu procesů. V další fázi budou na zjištěna rizika navrhnutá doporučení vedoucí k jejich snížení. V poslední části bude vyhotoveno finanční vyčíslení dopadů rizik, sloužící pro snadnější představitelnost majiteli společnosti.

PFMEA je metoda sloužící pro analyzování rizik pomocí verbálních a numerických hodnocení. Pro správné provedení je standardně zapotřebí jedinec nebo tým expertů, který se zpravidla skládá ze členů společnosti a dalších externích rizikových analytiků. Ve prospěch expertního týmu a využití externích analytiků hraje roli nezkreslenost pohledu na proces, větší množství nápadů a v neposlední řadě také pohled zvenčí. U jednotlivých rizik budou vždy kvalifikovány tři faktory, jmenovitě jejich zjistitelnost, závažnost a pravděpodobnost výskytu.

4.1 POPIS ANALYZOVANÉHO PROJEKTU

Hlavním zaměřením společnosti XY, a.s. jsou outsourcingové projekty aktivního a pasivního telemarketingu. Tento trh lze považovat zejména v oblasti jihomoravského kraje za vysoce konkurenční a jakákoliv chyba při zpracování projektu může mít neblahé důsledky pro celou společnost ve formě odlivu stávajících zákazníků ke konkurenci nebo poškození dobrého jména společnosti. Oba výše zmíněné obory mají svoje specifika, předmětem této analýzy bude projekt pasivního telemarketingu pro telekomunikační společnost Telefonica O2, která oslovila společnost XY za účelem zřízení zákaznického centra. Pasivní telemarketing se od aktivního liší v několika zásadních bodech. Pro jednoduché odlišení je

zcela jistě nejdůležitější skutečnost, že o pasivní telemarketing se jedná tehdy, když operátoři vyřizují telefonáty klientů, kteří si sami zavolají. Role operátorů však není pasivní, protože musí reagovat na podnět, žádost nebo dotaz klientů. Zákazníci v drtivé většině volají na veřejné telefonní číslo, aby zjistili informace, podali stížnost, nebo uskutečnili objednávku. **Následující analýza bude provedena na založení pasivního projektu ve firmě.** Tato analýza bude aplikovatelná na všechny typy podobných projektů, s možnými drobnými odchylkami u různých odvětví, například rozdíl mezi bankovníctvím a telekomunikacemi.

4.1.1 Fáze analyzovaného projektu

Proces realizace projektu byl rozdělen do osmi hlavních fází, ve kterých jsou identifikována rizika na ně působící, včetně příčin a důsledků. Jednotlivé části souhrnně pokrývají čas potřebný k realizaci zakázky a vždy na sebe navazují. Rozdělení bylo vytvořeno za pomoci konzultace s projektovým manažerem společnosti. Dalším zásadním faktorem rozdělení celého projektu na dílčí fáze je jednoznačnější průběh identifikace rizik. Ke každé části bylo přiřazeno číselné označení, pod kterým fáze vystupuje po celou dobu analýzy.

Tabulka 3: Fáze realizace projektu

Číslo	Popis fáze
1	Analýza požadavků zákazníka
2	Vytvoření cenové kalkulace
3	Nastavení klíčových procesů na projektu
4	Nastavení klíčových interních KPI (odměňovací systém atp.)
5	Nastavení časového harmonogramu projektu
6	Zabezpečení zázemí a kapacit (software, hardware, prostory, lidé)
7	Start provozu/procesu
8	Revize spuštěných procesů

4.1 PFMEA

Stěžejní částí této kapitoly je analýza rizik za pomoci metody FMEA, respektive její modifikace PFMEA. První důležitou částí je identifikace rizik v jednotlivých částech

analyzovaného projektu. Bude tak provedeno za pomoci rozpadu jednotlivých bodů na několik menších, které vedou k upřesnění a popsání možných rizik v jednotlivé fázi projektu. Další logickou návazností v druhé fázi bude zjištění příčiny vzniku těchto rizik, a zejména důsledky, které mohou nastat v případě, že dojde k aktivaci rizika. Třetí fáze se zabývá podrobným zkoumáním všech rizik, které jsou následně podrobeny kvantitativnímu hodnocení na základě závažnosti nebezpečí, pravděpodobnosti realizace a zjistitelnosti. V závěrečné části se věnuje největší pozornost rizikům, která mají nejvyšší bodové ohodnocení. Následně budou u těchto rizik navržena protiopatření, která vedou k bodovému snížení a zmírnění rizika.

4.2.1 Identifikace konkrétních rizik

Stěžejní částí této kapitoly je zjišťování různých rizikových situací, které mohou nastat v průběhu jednotlivých fází, a negativně tak celý proces ovlivnit. U každé části bude provedena podrobná analýza a identifikovaná rizika budou následně přehledně znázorněna.

První fáze – Analýza požadavků zákazníka

- Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka,
- chybně zadané požadavky zákazníkem,
- nekompletně provedená analýza požadavků zákazníka,
- neprofesionálně provedená analýza (nedostatečné kompetence a schopnosti),
- nepřesně provedená analýza,
- dodatečné požadavky zákazníka.

Druhá fáze – Vytvoření cenové kalkulace

- Neschválení cenové kalkulace zákazníkem,
- opomenutí některé ze složek v kalkulaci,
- špatně stanovený termín dokončení zakázky,
- chybné zpracování kalkulace,
- neschválení termínu dokončení zakázky,

Třetí fáze – Nastavení klíčových procesů na projektu

- Nepřesné definování jednotlivých procesů,
- špatné nastavení časové posloupnosti procesů na projektu,
- opomenutí některého z důležitých procesů,
- nedostatečná znalost zásadních procesů pasivního telemarketingu,

Čtvrtá fáze – Nastavení klíčových interních KPI's

- Nastavení indexů neodpovídajících úrovni požadované zákazníkem,
- nastavení příliš nízké úrovně KPI's,
- nastavení nedosažitelné úrovně KPI's
- nastavení příliš složitého odměňovacího systému,
- nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS.

Pátá fáze – Nastavení časového harmonogramu projektu

- Nastavení příliš krátkých časových úseků nutných pro jednotlivé operace,
- nastavení časově nelogicky navazujících procesů,
- nesplnění zákaznicka požadavku na datum spuštění projektu,
- opomenutí některého z důležitých bodů,
- neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech.

Šestá fáze – Zabezpečení zázemí a kapacit

- Špatné odhadnutí kapacit (lidských zdrojů),
- jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností),
- výběr prostoru neodpovídajícího nárokům projektu,
- nedostatečné hardwarové vybavení,
- výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu.

Sedmá fáze – Start provozu/Procesu

- Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů,
- technické problémy systému,
- objevení zákaznických požadavků, s kterými nebylo počítáno,
- chyby v řešení zákaznických požadavků.

Osmá fáze – Revize spuštěných procesů

4.2.2 Analýza příčin rizik

V této části analýzy budou rozebrány příčiny vzniku veškerých rizik. Díky zjištění příčiny je jednodušší rizika minimalizovat. Pro přehlednost znázornění a jasnější představu je využito znázornění pomocí tabulky.

Tabulka 4: Tabulka rizik a jejich příčin vzniku

Fáze procesu	Riziko	Příčina
1.	Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka	Zákazník nemá jasnou představu o fungování projektu
	Chybně zadané požadavky zákazníkem	Zákazník nemá zkušenosti s fungováním podobného projektu
	Nekompletně provedená analýza požadavků zákazníka	Nezkušenost analytika, špatná příprava na analýzu
	Neprofesionálně provedená analýza	Nezodpovědnost analytika, špatný přístup analytika k analýze, nedostatečné schopnosti analytika
	Nepřesně provedená analýza	Nedostatečné schopnosti analytika
	Dodatečné požadavky zákazníka	Zákazník nemá ucelenou představu o požadovaných výstupech z projektu, případně si není jistý důležitostí jednotlivých KPI's

Fáze procesu	Riziko	Příčina
2.	Neschválení cenové kalkulace zákazníkem	Vysoká cena, nevyhovující poměr vykonaných služeb za cenu
	Opomenutí některé ze složek v kalkulaci	Ledabylost nebo neznalost zpracovatele kalkulace
	Špatně stanovený termín dokončení zakázky	Nedostatečné zkušenosti zpracovatele, špatný přehled o vytíženosti lidí zainteresovaných v projektu
	Chybné zpracování kalkulace	Počítání s nesprávnými hodnotami v kalkulaci, ledabylost při zpracování
	Neschválení termínu dokončení zakázky	Nevyhovující termín pro zadavatele zakázky (zpravidla příliš pozdě)

Fáze procesu	Riziko	Příčina
3.	Nepřesné definování jednotlivých procesů	Nezkušenost nebo malá zkušenost s fungováním pasivního telemarketingu
	Špatné nastavení časové posloupnosti procesů na projektu	Neznalost návaznosti jednotlivých procesů
	Opomenutí některého z důležitých procesů	Nedbalost při sestavování jednotlivých procesů
	Nedostatečná znalost zásadních procesů pasivního telemarketingu	Malá nebo žádná osobní zkušenost projektového manažera s projekty podobného ražení

Fáze procesu	Riziko	Příčina
4.	Nastavení indexů neodpovídajících úrovni požadované zákazníkem	Neznalost nebo nedbalost při přepočítávání a transformování zákaznickových požadavků na KPI
	Nastavení příliš nízké úrovně KPI's,	Nedbalost nebo nezkušenost při kalkulaci minimálních požadavku
	Nastavení nedosažitelné úrovně KPI's	Přecenění nebo nadhodnocení schopností operátorů, podcenění náročnosti projektu
	Nastavení příliš složitého odměňovacího systému	Určení příliš mnoha výkonnostních indexů zasahujících do ODMS, příliš mnoho podmínek a zásad pro vypočítání odměn
	Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS	Nízké zkušenosti s vysvětlováním odměňovacího systému, nejasné chápání konkrétních KPI's, vnitřní nesouhlas s nastavenými hodnotami

Fáze procesu	Riziko	Příčina
5.	Nastavení příliš krátkých časových úseků nutných pro jednotlivé operace,	Podcenění časové náročnosti u jednotlivých operací (nezkušenost)

	Nastavení časově nelogicky navazujících procesů	Neznalost nebo nezkušenost s nastavováním procesů, projektový manažer má k dispozici chybné informace
	Nesplnění zákaznicka požadavku na datum spuštění projektu	Špatná časová kalkulace jednotlivých operací, podcenění časové náročnosti jednotlivých operací
	Opomenutí některého z důležitých bodů	Laxní nebo neprofesionálně provedené nastavení časového harmonogramu
	Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech	Špatně zorganizované nebo neorganizované předávání důležitých informací všemi směry (top management, nižší management atp.)

Fáze procesu	Riziko	Příčina
6.	Špatné odhadnutí kapacit (lidských zdrojů)	Chyba při přepočtu požadovaných výsledku na dostačující kapacity, nezkušenost s nastavováním kapacit
	Jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)	Osobní preference při výběru, výběr kompetentní osoby bez výběrového řízení, neodborně nebo laxně provedené výběrové řízení
	Výběr prostoru neodpovídajícího nárokům projektu	Snaha ušetřit náklady
	Nedostatečné hardwarové vybavení	Chybná kalkulace potřebných hardwarových kapacit
	Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu	Chybějící zkušenosti IT oddělení s projektem podobného druhu a rozměru

--	--	--

Fáze procesu	Riziko	Příčina
7.	Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů	Chybná predikce očekávaného provozu na základě nedostatku zkušeností s podobným projektem
	Technické problémy systému	Slabé hardwarové vybavení, špatná odladěnost využívaných programů
	Objevení zákaznických požadavků, s kterými nebylo počítáno	Chybějící zkušenosti z projektem pasivního telemarketingu, neodborně provedené školení operátorů
	Chyby v řešení zákaznických požadavků	Nedostatečné znalosti operátorů, laxní přístup zaměstnanců

Z výše uvedených příčin můžeme vyvodit, že nejvyšší míru vzniku rizika způsobuje lidský faktor. Při podrobnějším prozkoumání objevíme opakující se faktor laxnosti nebo neodbornosti, případně chybějící zkušenosti s projektem podobného ražení. Lidský faktor je nicméně základní součástí tvorby projektu, protože se při něm využívá kreativita, zkušenosti a schopnosti lidí a nelze ho tedy z tohoto procesu vyřadit.

4.2.3 Analýza důsledků plynoucích z identifikovaných rizik

Analýza důsledků identifikovaných rizik se zabývá zjišťováním dopadu jednotlivých rizik v případě, že se zjištěné riziko realizuje. Zejména díky takto zjištěným důsledkům je následně snazší vybrat rizika, která největší měrou ohrožují úspěšnou realizaci celého projektu. Stejně jako v předchozí kapitole, i zde budou rizika a důsledku znázorněny v tabulce.

Tabulka 5: Tabulka rizik a jejich důsledků pro projekt

Fáze procesu	Riziko	Důsledek
1.	Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka	Projektové výstupy nepodávají relevantní informační hodnotu, kterou si zákazník představoval
	Chybně zadané požadavky zákazníkem	Projekt neplní KPI's zamýšlené zákazníkem a zaměřuje se na méně podstatné oblasti
	Nekompletně provedená analýza požadavků zákazníka	Nezachycení důležitých požadavků zákazníka
	Neprofesionálně provedená analýza	Zaměření se na jiná KPI's, než zákazník žádal, časové zpoždění harmonogramu
	Nepřesně provedená analýza	Zaměření se na jiná KPI's, než zákazník žádal, časové zpoždění harmonogramu
	Dodatečné požadavky zákazníka	Zpoždění v oblasti plánování, vyšší náklady

Fáze procesu	Riziko	Důsledek
2.	Neschválení cenové kalkulace zákazníkem	Přepracování cenové kalkulace, ukončení projektu
	Opomenutí některé ze složek v kalkulaci	Přepracování cenové kalkulace, fakturována menší částka než měla být
	Špatně stanovený termín dokončení zakázky	Penalizace za nedodržení časového harmonogramu
	Chybné zpracování kalkulace	Přepracování cenové kalkulace, fakturována špatná částka
	Neschválení termínu	Přepracování časového harmonogramu,

	dokončení zakázky	zpoždění, potenciálně ukončení projektu
--	-------------------	---

Fáze procesu	Riziko	Důsledek
3.	Nepřesné definování jednotlivých procesů	Zmatky při vykonávání jednotlivých procesu, časové prodlevy při výkony práce, vysoký podíl supervize
	Špatné nastavení časové posloupnosti procesů na projektu	Opomenutí některého z důležitých procesů, zpoždění navazujících procesů
	Opomenutí některého z důležitých procesů	Chybějící informace pro některého ze stakeholderů, potenciální legislativní problémy
	Nedostatečná znalost zásadních procesů pasivního telemarketingu	Opomenutí některého z důležitých procesů, chybějící výstupy pro stakeholdery, chybějící informace pro call centrum

Fáze procesu	Riziko	Důsledek
4.	Nastavení indexů neodpovídajících úrovni požadované zákazníkem	Nerozpoznání nedostačujících výsledků
	Nastavení příliš nízké úrovně KPI's,	Nedosažení požadovaných výsledků, chybějící reakce na špatné výsledky
	Nastavení nedosažitelné úrovně KPI's	Demotivace pracovníků na projektu, nedosažení požadovaných výsledků

	Nastavení příliš složitého odměňovacího systému	Nepochopení odměňovacího systému operátory, demotivace operátorů, neplnění požadovaných výsledků
	Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS	Nepochopení odměňovacího systému operátory, nízká angažovanost a sounáležitost operátorů s projektem, neplnění požadovaných KPI's

Fáze procesu	Riziko	Důsledek
5.	Nastavení příliš krátkých časových úseků nutných pro jednotlivé operace	Skluz v časovém plánu a jeho následné prodloužení, možné chyby plynoucí z časového tlaku
	Nastavení časově nelogicky navazujících procesů	Chyby plynoucí z nedostatku informací v čase kdy jsou potřeba
	Nesplnění zákaznicka požadavku na datum spuštění projektu	Neschválení finálního odsouhlasení projektu ze strany zákazníka, přepracování časového harmonogramu projektu
	Opomenutí některého z důležitých bodů	Chybné vytvoření časového harmonogramu, prodloužení celkové doby trvání přípravy působící komplikace zákaznickovy
	Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech	Neinformovanost zainteresovaných osob vedoucí k nepřipravenosti nebo nevykonání důležitých operací

Fáze procesu	Riziko	Důsledek
6.	Špatné odhadnutí kapacit (lidských zdrojů)	Neschopnost pokrýt závazky zadané zákazníkem, nesplnění klíčových KPI's
	Jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)	Neodborné vedení projektu vedoucí k demoralizaci ostatních členů týmu, nerespektování rozkazů nebo úkolů vedoucího
	Výběr prostoru neodpovídajícího nárokům projektu	Nekomfortnost pracovního prostředí, příliš vysoký hluk, snížená kvalita práce
	Nedostatečné hardwarové vybavení	Nemožnost vykonání práce v požadovaném rozsahu, demoralizace členů týmu
	Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu	Nízká produktivita práce, nemožnost plnění práce v požadovaném rozsahu

Fáze procesu	Riziko	Důsledek
7.	Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů	Nevyužití lidských zdrojů vedoucích pouze k vysokým nákladům, neschopnost pokrýt provoz v požadovaném rozsahu, neplnění KPI's
	Technické problémy systému	Nesplnění požadovaných KPI's, demoralizace pracovního týmu
	Objevení zákaznických	Snížení spokojenosti zákazníků

	požadavků, s kterými nebylo počítáno	společnosti, školení pracovního personálu vedoucí k vyšším nákladům
	Chyby v řešení zákaznických požadavků	Snížení spokojenosti zákazníků společnosti, potenciální nesplnění některých KPI's

Z výše uvedených důsledků je patrné, že mezi časté problémy, které mohou nastat, patří zejména zvýšení nákladů, které nebyly původně očekávané, dále zpoždění při startu projektu, nebo nemožnost vykonání práce v požadovaném rozsahu z různých důvodů. Všechny tyto důsledky jsou pro firmu nežádoucí a je nutné navrhnout protipatření, vedoucí k jejich snížení na přijatelnou úroveň, nebo ještě lépe, úplně jim předejít.

4.2.4 Hodnocení jednotlivých rizik

V následující kapitole bude provedeno ohodnocení jednotlivých rizik kvantitativním způsobem na základě tří parametrů. Tyto parametry jsou pojmenovány jako závažnost následků (Z), odhalitelnost rizika (O) a pravděpodobnost realizace rizika (P).

Pro hodnocení uvedených rizik bude využita bodová stupnice, která je definována v tabulce č. 6. Tato stupnice byla využita pro svoji vysokou přesnost díky své verbální i numerické části, a lze tak díky ní každé riziko ohodnotit s vysokou přesností. Rozsah hodnotící stupnice se každý hodnotitel stanovuje na základě svých zkušeností a uvážení, standardně se využívá stupnice od 1 do 10. Velmi důležitou podmínkou je vyřazení číslce 0 z této stupnice, jejíž výskyt by při konečném hodnocení zkreslil výsledek, který by neodpovídal realitě.

Pro potřeby ohodnocení našeho projektu byla vybrána následující hodnotící stupnice. Všechny tři stupnice obsahují obě hodnocení, verbální i numerické.

Tabulka 6: Stupnice následků a jejich závažnosti

Závažnost následků (Z)	Hodnocení
Extrémní	10
Vážné	9
Vysoce významné	8
Nadprůměrně významné	7
Významné	6
Průměrné	5
Málo významné	4
Velmi málo významné	3
Nevýznamné	2
Žádné	1

Tabulka 7: Bodová stupnice odhalitelnosti rizika

Odhalitelnost rizika (O)	Hodnocení
Neodhalitelné	10
Velmi obtížně odhalitelné	9
Obtížně odhalitelné	8
Velmi malá	7
Malá	6
Průměrná	5
Nadprůměrná	4
Vysoká	3
Velmi vysoká	2
Téměř jistá	1

Tabulka 8: Bodová stupnice míry pravděpodobnosti uskutečnění rizika

Pravděpodobnost realizace (P)	Hodnocení
Téměř jistá	10
Velice vysoká	9
Středně vysoká	8
Vysoká	7
Nadprůměrná	6
Průměrná	5
Malá	4
Velice malá	3
Téměř nepravděpodobná	2
Žádná	1

Každé možné riziko se obecně sestává ze tří, výše zmíněných parametrů (závažnost následků, odhalitelnost rizika a pravděpodobnost realizace), které ovlivňují finální hodnocení rizika. U každého rizika, zmíněného v kapitole 4.2.1, bude přiděleno hodnocení, které bude následně vynásobeno mezi třemi parametry. Tímto postupem získáme takzvané Risk Priority Number (RPN) index, který vyjadřuje míru rizika. Rizikům s nejvyšším RPN indexem bude věnována speciální pozornost ve formě navrhnutých protiopatření.

Výpočet RPN je následující:

$$RPN = Z \times P \times O$$

Pro vykreslení průběhu a fáze hodnocení jednotlivých rizik bylo opět vybráno znázornění pomocí tabulky, viz níže.

Tabulka 9: Výčet rizik s RPN indexy

Fáze procesu	Riziko	Z	P	O	RPN
1.	Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka	9	6	8	432
	Chybně zadané požadavky zákazníkem	9	5	6	270
	Nekompletně provedená analýza požadavků zákazníka	8	5	6	240
	Neprofesionálně provedená analýza	7	5	7	245
	Nepřesně provedená analýza	7	6	6	252
	Dodatečné požadavky zákazníka	6	9	8	432
Fáze procesu	Riziko	Z	P	O	RPN
2.	Neschválení cenové kalkulace zákazníkem	9	4	6	216
	Opomenutí některé ze složek v kalkulaci	8	6	4	192
	Špatně stanovený termín dokončení zakázky	7	6	7	294
	Chybné zpracování kalkulace	8	4	3	96
	Neschválení termínu dokončení zakázky	9	5	7	315
Fáze procesu	Riziko	Z	P	O	RPN

3.	Nepřesné definování interních procesů	8	6	8	384
	Špatné nastavení časové posloupnosti procesů na projektu	9	5	4	180
	Opomenutí některého z důležitých procesů	9	4	7	252
	Nedostatečná znalost zásadních procesů pasivního telemarketingu	7	5	4	140
Fáze procesu	Riziko	Z	P	O	RPN
4.	Nastavení indexů neodpovídajících úrovni požadované zákazníkem	8	5	6	240
	Nastavení příliš nízké úrovně KPI's,	9	4	7	252
	Nastavení nedosažitelné úrovně KPI's	9	6	6	324
	Nastavení příliš složitého odměňovacího systému	8	6	7	336
	Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS	7	8	8	448

Fáze procesu	Riziko	Z	P	O	RPN
5.	Nastavení příliš krátkých časových úseků nutných pro jednotlivé operace	6	6	4	144
	Nastavení časově nelogicky navazujících procesů	8	3	3	72
	Nesplnění zákaznickova požadavku na datum spuštění projektu	8	4	4	128
	Opomenutí některého z důležitých bodů	9	4	5	180
	Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech	7	7	8	392
Fáze procesu	Riziko	Z	P	O	RPN
6.	Špatné odhadnutí kapacit (lidských zdrojů)	9	4	6	216
	Jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)	8	5	9	360
	Výběr prostoru neodpovídajícího nárokům projektu	7	5	6	210
	Nedostatečné hardwarové	8	6	7	336

	vybavení				
	Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu	9	5	8	360
Fáze procesu	Riziko	Z	P	O	RPN
7.	Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů	8	6	8	384
	Technické problémy systému	7	7	4	196
	Objevení zákaznických požadavků, s kterými nebylo počítáno	8	3	6	144
	Chyby v řešení zákaznických požadavků	9	4	4	144

Ze zmíněných možností se mezi rizika s nezávažnějším dopadem zařadila následující rizika:

- Příliš obecně stanovené požadavky zákazníka
- Chybně zadané požadavky zákazníkem
- Neschválení cenové kalkulace zákazníkem
- Neschválení termínu dokončení zakázky
- Špatné nastavení časové posloupnosti procesů na projektu
- Opomenutí některého z důležitých procesů
- Nastavení příliš nízké úrovně KPI's,
- Nastavení nedosažitelné úrovně KPI's
- Opomenutí některého z důležitých bodů
- Špatné odhadnutí kapacit (lidských zdrojů)
- Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu

- Chyby v řešení zákaznických požadavků

Rizika s nejvyšší mírou realizace jsou následující:

- Dodatečné požadavky zákazníka
- Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS
- Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech

Mezi nejhůře odhalitelná rizika na projektu se řadí:

- Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka
- Dodatečné požadavky zákazníka
- Nepřesné definování interních procesů
- Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS
- Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech
- Jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)
- Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu
- Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů

4.2.5 Návrh protipatření pro redukci rizika

Mezi nezbytné části analýzy patří dále snížení RPN indexu u jednotlivých rizik na přijatelnou míru. Pro snižování indexu bude u rizik, které pro projekt představují největší hrozbu, využito vhodných preventivních opatření. Vhodná protipatření budou využita pouze u rizik s nejvyšším RPN indexem, z důvodu neadekvátních časových a finančních nákladů při tvorbě protipatření pro všechna rizika. Vyobrazení je provedeno formou tabulku s jednotlivými riziky a navrženým preventivním řešením.

Tabulka 10: Tabulka rizik s největším RPN indexem a navrhovaná protiopatření

Číslo procesu	Riziko	RPN	Navržené protiopatření
1	Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka	432	Úvodní rozhovor, přesná specifikace očekávaných cílů, více zhotovitelů u analýzy
1	Dodatečné požadavky zákazníka	432	Porovnání nastavených procesů a KPI s předchozími projekty, přesně stanovený postup analýzy (kroky, náležitosti), více zhotovitelů analýzy
3	Nepřesné definování jednotlivých procesů	384	Ověření nadefinovaných procesů u osoby se zkušenostmi z podobných projektů, která není zainteresovaná v projektu, podrobné překontrolování procesů a vyhotovení jejich popisu
4	Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS	448	Důkladné vysvětlení ODMS, podrobné vysvětlení jednotlivých KPI s na praktických příkladech, participace senior operátorů
5	Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech	392	Nastavení jednotného postupu pro sdílení informací na projektu, informování všech členů projektu o tomto postupu na samotném začátku
6	Jmenování nevhodného	360	Vícekrokové výběrové řízení

	vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)		za účasti alespoň 3 hodnotitelů
6	Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu	360	Otestování softwaru během krátkého zkušebního provozu
7	Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů	384	Predikce provozu provedená na statistikách dodaných od zákazníka, porovnání s projekty podobného ražení pokud je to možné

Dalším krokem po navržení preventivních opatření je analýza, jejímž předmětem je zjištění, o kolik se snížilo RPN u jednotlivých rizik. Zkoumá se vliv jednotlivých složek rizika (závažnost (Z), pravděpodobnost (P) a jeho odhalitelnost (O)) stejným způsobem jako v první části. Cílem navržených protiopatření je zásadní snížení rizika a posun RPN indexu směrem dolů. Hodnoty jsou znázorněny formou tabulky č.11, viz níže.

Tabulka 11: Tabulka rizik RPN indexy po aplikaci protiopatření

Číslo procesu	Riziko	Původní hodnoty				Upravené hodnoty			
		Z	P	O	RPN	Z	P	O	RPN
1	Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka	9	6	8	432	9	3	5	135
1	Dodatečné požadavky zákazníka	6	9	8	432	6	5	4	120
3	Nepřesné definování jednotlivých procesů	8	6	8	384	8	3	4	96
4	Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS	7	8	8	448	7	4	4	112
5	Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech	7	7	8	392	7	4	5	140
6	Jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)	8	5	9	360	8	2	4	64
6	Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu	9	5	8	360	9	3	4	108

7	Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů	8	6	8	384	8	4	5	160
---	---	---	---	---	-----	---	---	---	-----

Díky aplikaci navržených protiopatření došlo k signifikantnímu snížení RPN indexů u jednotlivých rizik, procentuální snížení můžeme vidět v tabulce číslo 12.

Tabulka 12: Procentuální snížení RPN indexů po aplikaci navržených protiopatření

Číslo procesu	Riziko	Původní hodnoty	Upravené hodnoty	
		RPN	RPN	Snížení v %
1	Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka	432	135	68,75%
1	Dodatečné požadavky zákazníka	432	120	72,22%
3	Nepřesné definování jednotlivých procesů	384	96	75,00%
4	Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS	448	112	75,00%
5	Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech	392	140	64,29%
6	Jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)	360	64	82,22%
6	Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu	360	108	70,00%
7	Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů	384	160	58,33%
Celkové snížení:		3192	935	70,71%

Jak lze vyčíst z výše uvedené tabulky, u všech jmenovaných rizik došlo k výraznému snížení, vždy alespoň ve výši 50%, častokrát i výrazně více. Toto snížení lze účinně demonstrovat i na sumě RPN indexů u jednotlivých rizik, která se snížil z původních 3192 na 935, čímž došlo k snížení o 70,71%.

5 ŘÍZENÍ RIZIK VE SPOLEČNOSTI

5.1 ŘÍZENÍ RIZIK PŘED SPUŠTĚNÍM PROJEKTU

Finální část diplomové práce se zaměřuje na prezentaci návrhů a doporučení ke snížení míry rizika u vybraných rizik s největším RPN indexem, který byl podrobně analyzován a rozlišen v předchozí kapitole. Jedná se o následující rizika s jejich RPN indexy:

Tabulka 13: Výčet nejvýznamnějších rizik včetně RPN indexů

Číslo procesu	Riziko	RPN
1	Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka	432
1	Dodatečné požadavky zákazníka	432
3	Nepřesné definování interních procesů	384
4	Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS	448
5	Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech	392
6	Jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)	360
6	Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu	360
7	Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů	384

Návrhy a protipatření, jak čelit těmto rizikům, lze ve stručné formě nalézt v tabulce č. 10, v kapitole 4.2.5. Předmětem této kapitoly je hlubší vysvětlení navrhovaných protipatření, zasazené do kontextu situace, ve které se riziko nejčastěji realizuje. Zmíněné doporučení a návrhy také slouží v první řadě ke snížení míry rizika v celém procesu realizace projektu.

Optimalizovaný proces má z dlouhodobého hlediska pro společnost mnoho pozitivních důsledků. Zejména povede k přesnější a spolehlivější analýze, díky čemuž poté nebude docházet k nepřesnostem a nedorozuměním při procesu sdělování zákaznických požadavků a tím pádem odpadne mnoho konsekventních problémů. Stanovení cenové kalkulace v prvních kolech kontaktu se zákazníkem předejde potenciálním problémům se schvalováním v pozdějších fázích.

Riziko:

- *Příliš obecně stanovené požadavky od zákazníka.*

Návrh:

Toto riziko se nachází v úplně první fázi procesu, v analýze požadavků zákazníka. Všeobecně platí pravidlo, že čím větší péče je kladena na analýzu požadavku, tím menší je pravděpodobnost chyby v následném procesu. Pokud zákazník nepřichází s naprosto jasnou představou, nebo nemá předchozí zkušenosti s projekty podobného ražení, může snadno dojít k nepřesnému definování jednotlivých požadavků. Dá se tomu však relativně jednoduše předejít a toto riziko výrazně snížit. Před samotnou analýzou je vhodně provést takzvaný vstupní rozhovor, u kterého by byl za stranu call centra přítomný kromě ředitele společnosti také projektový manažer, který má nejlépe zkušenosti s projektem podobného druhu. Zkušený projektový manažer dokáže se svými znalostmi relativně lehce zjistit od zákazníka jeho představu a následně nastínit realizovatelnost požadavků zákazníka. Pokud podobná osoba existuje i na straně zákazníka, je vysoce žádoucí ji přizvat k těmto rozhovorům také. Výsledkem takového rozhovoru je ucelenější představa na straně zákazníka, tedy přeneseno do praxe, jak reálné a splnitelné jsou jeho požadavky. Samozřejmě výstupem pro druhou stranu je také jasnější představa o zákaznických představách, dále ujasnění, kterým směrem se zákazník chce vydat a jestli samotné call centrum má dostatečné zkušenosti, kapacity a další nezbytné věci pro zajištění požadavků zákazníka. V následujících dnech se provádí hlubší analýza těchto požadavků, která ústí ve finální analýzu požadavků zákazníka. Na této schůzce je již call centrum zastupováno kromě projektového manažera a ředitele i zástupcem IT, pro ujasnění technických detailů projektu. Účast více pracovníků zajistí vyšší komplexnost analýzy. Analýzu lze rozdělit na tři vzájemně provázané části, první se zaměřuje na požadované výstupy zákazníka a jejich proveditelnost, druhá řeší sestavení funkčního modelu procesů na projektu a poslední řeší cenovou kalkulaci, její odhad a termín dokončení zakázky.

Riziko:

- *Dodatečné požadavky zákazníka.*

Také riziko „Dodatečné požadavky zákazníka“ se nachází v úvodní části projektu. Úzce souvisí s rizikem příliš obecně stanovených požadavků zákazníka a má částečně podobné řešení. Nejčastěji může toto riziko nastat, pokud zákazník nemá zcela přesnou představu, nebo řeší podobný projekt poprvé, bez větších zkušeností. Další roli může hrát nerozhodnost zákazníka nebo neúplně provedená analýza požadavků, vedoucí k zanedbání nebo opomenutí některé z důležitých částí. Stejně jako u předchozího rizika, prakticky veškerým komplikacím se dá předejít informačním setkáním před samotnou analýzou, které za strany call centra navštíví projektový manažer s odpovídajícími zkušenostmi. Kromě získání podrobných informací je cílem také takzvané „naladění na stejnou vlnu“ u obou účastníků. Projektový manažer má plně pochopit požadavky, které zákazník přináší, a naopak projektový manažer má za úkol pomoci zákazníkovi formulovat jeho myšlenky a představy díky svým zkušenostem, schopnostem a přehledu z předchozích projektů. Vzhledem k tomu, že projektový manažer zná projekty do nejmenších detailů, je schopen vystihnout citlivá místa projektu, a získat žádoucí informace o představě zákazníka. Významnou pomocí může být pro manažera znalostní báze call centra, ve které se často vyskytují užitečné informace k projektům, které byly již realizovány. Pokud se zadání projektů podobá nebo přímo překrývá, je více než žádoucí z touto bází pracovat, a zjištěné informace využívat pro nastavování celého procesu. V případě že má zákazník jasnou představu o veškerých výstupech, které od projektu očekává, manažer call centra má za úkol zejména definovat interní klíčové indexy výkonnosti, které jsou přímým odrazem požadavků zákazníka. Pokud tedy například zákazník vyžaduje jako jedno z KPI's procentuální úspěšnost prodeje, je úkolem projektového manažera definovat KPI's, které ovlivňují procentuální úspěšnost (prezentovatelnost operátorů, počet odložených hovorů apod.). Velice často zákazník vyžaduje jen základní ukazatele výkonu, nicméně call centrum interně sleduje více ukazatelů, které přispívají do mozaiky úspěchu. V případě nadstandardního vztahu mezi spolupracujícími stranami může dojít k návrhu a dohodě o reportování některých z těchto ukazatelů směrem z call centra k zákazníkovi.

Riziko:

- *Nepřesné definování interních procesů.*

Nepřesné definování interních procesů je zařazeno v třetí části projektu, kdy už zákazník s call centrem společně sjednotily své představy, definovali hlavní cíle a metriky projektu, které chtějí sledovat. Nyní je tedy pozornost zaměřena směrem do útrob call centra, které potřebuje na projektu definovat strukturu jednotlivých úkonů, nastavit si klíčové interní výkonnostní indexy a rozpracovat zákaznickovy požadavky do menších dílčích ukazatelů a úkonů, které bude nezbytné pravidelně vykonávat a kontrolovat. Uvedme praktický příklad, popisující tuto myšlenku. Call centrum například rozjíždí první projekt pasivního telemarketingu ve své historii a nemá dosud žádné zkušenosti, nebo znalostní pracovníky, ovládající tuto problematiku. Zákazník, zadávající tento projekt, si přeje sledovat na tomto projektu takzvaný service level (SL). Laicky řečeno, service level vypovídá o schopnosti call centra odbavovat zákazníky, tedy o čase, za který stihne call centrum začít řešit zákaznickův problém, poté co se dovolá na zákaznickou linku. Standardně by tato doba neměla přesahovat 30 sekund. Pro správné sledování tohoto indexu je nesmírně důležité vytvořit vhodné metriky a procesy ze strany call centra, které dopomohou ke sledování a zvládání tohoto klíčového výkonnostního indexu. Může mezi ně patřit průměrná délka hovoru operátorů, nastavení kapacit operátorů a spousta dalších. V případě že call centrum s tímto druhem projektu nemá zkušenost, může snadno dojít k chybám, které vedou k nesplnění plánu. Jako nejvhodnější protipatření se v tomto případě jeví čerpání z předchozích zkušeností pomocí znalostní báze, nebo od osoby se zkušenostmi z podobných projektů. Tuto osobu je možné hledat na straně call centra i zákazníka, v případě neúspěšného hledání je možné využít konzultace u externích společností nabízejících svoje zkušenosti. Dalším návrhem vedoucím k zvýšení pravděpodobnosti správného uchopení je brainstorming v rámci firmy, na který mohou být pozvány relevantní osoby z jiných projektů. Jako jednou z posledních možností je vyzkoušení zkušebního provozu, pokud k tomu má zákazník prostor a souhlasí. Během zkušebního hovoru je možné nalézt mnoho nedostatků, nicméně v praxi tato možnost díky časovému presu nebývá příliš častá a případně vynořivší se nedostatky jsou řešeny za ostrého běhu.

Riziko:

- *Nedostatečné vysvětlení požadovaných výsledků a ODMS.*

Ve čtvrté fázi projektu se po finálním stanovení klíčových výkonnostních indexů standardně řeší nastavení odměňovacího systému pro operátory. Jedná se o převedení klíčových pro call centrum (spokojenost, prodejní úspěšnost, vytěžitelnost databáze) do číselných hodnot na základě kterých jsou operátoři hodnoceni. U kampaní aktivního zaměření je standardně nejdůležitějším kritériem procentuální úspěšnost prodeje a jeho následná uhraditelnost, tedy kolik zákazníků sjednaný produkt skutečně uhradí. U kampaní pasivního zaměření se k těmto kritériím přidává vyřešitelnost případů, spokojenost zákazníků s operátorem a další indexy. Pro manažera projektu je zcela zásadní, aby operátoři dobře plnily daná kritéria na určité úrovni. Tato skutečnost se tak velice výrazně odráží na odměňovacím systému, který s danou problematikou úzce souvisí. Mzdová politika většiny call center je nastavena na určitou fixní hodinovou mzdu, která je následně navýšena o bonusy z prodeje. Call centrum se v tomto případě snaží najít vyváženost mezi fixní částkou, aby byla dostatečně vysoká pro přilákání nových zaměstnanců do call centra, ale na druhé straně aby nebyla dostatečná pro pouhé docházení do práce bez prodejních výsledků, které jsou alfou a omegou tohoto podnikání. Proto do této problematiky vstupuje variabilní část mzdy, založená na plnění KPI's, které firmu živí. Při plnění těchto indexů není výjimkou mzdové navýšení v řádu desítek procent. Zejména z tohoto důvodu je zcela zásadní transparentní a jasné vysvětlení odměňovacího systému a jednotlivých metrik, které call centrum sleduje, a nastavuje podle nich odměňovací systém pro operátory. Nejčastějším problémem je přílišná složitost odměňovacího systému, který si klade za cíl obsáhnout všechny důležité metriky, a stává se poté nepřehlednou zmrčinou pravidel a indexů, ve kterých se často nevyzná ani supervizor. Tato skutečnost vede k demotivaci operátorů, kterých se to přímo dotýká. Jako nejlepší přístup se v praxi projevuje kombinace více faktorů. Zcela zásadní je dostatečné časové penzum při školení, věnované této problematice. Vzhledem k tomu že ODMS zpravidla bývá vysvětlován při školení až jako poslední, je často vysvětlován ledabyleji, než je nutné, s nízkou časovou dotací. Pro zlepšení je nutné tento čas navýšit, v kombinaci s odlišným stylem vedení této problematiky, než bývá často využíván. V praxi se ukazuje jako nejvíce účinné trénování odměňovacího systému na příklad z praxe, s aktivní participací budoucích zaměstnanců. Ti během tréninku zpravidla projdou několik modelových příkladů, během kterých musí sami vypočítat odměnu podle aktuálního odměňovacího systému. Dalším faktorem, který ovlivňuje pozitivně nebo negativně porozumění a zejména přijetí odměňovacího systému, je jeho jednoduchost. Je

tedy více než žádoucí omezit počet KPI's sledovaných v odměňovacím systému, pouze na ty nejdůležitější. Ze sledování call centra vyplynulo, že projekty které mají jednodušší odměňovací systémy, zpravidla dosahují lepších výsledků. V kombinaci s důkladným vysvětlením systému se často jedná o rozhodující faktor ve výkonu týmu. Posledním faktorem, který může pozitivně ovlivnit tvorbu a vysvětlení ODMS je částečná participace senior operátorů v call centru. Tito lidé mají osobní a většinou relativně čerstvé zkušenosti s tím, co konkrétně jim bylo největší motivací, když sami působili na lince, a mohou tedy poskytnout cenné připomínky k tvorbě a vysvětlování.

Riziko:

- *Neinformování všech zainteresovaných osob podílejících se na procesech.*

Neinformovanost zainteresovaných členů zní jako zdánlivě banální problém, který však může skýtat mnohá nebezpečí. Postupování informací se zdá jako relativně snadný proces, který nicméně v praxi často představuje problém, pokud není nastavena jasná struktura a pravidla pro sdílení informací. V případě nenastavení jednotného procesu může docházet k nedorozuměním v komunikaci a rozdělování úkolů, které je nutné vykonat pro správný chod projektu. Pokud tedy například ředitel společnosti a projektový manažer dohodnou určité podmínky projektu, které se liší od projektů, které společnost absolvovala, a nekonzultují tuto skutečnost například s vedoucím IT sekce, může dojít k problémům s realizací, neočekávaným nákladům nebo hrozbě opoždění celého projektu. Z těchto důvodů je více než žádoucí v co nejkratší době po finálním odsouhlasení a dohodě se zákazníkem promyslet dostupné personální obsazení (je možné že firma nemá například vhodného supervizora, který by zastal tuto pozici a musí být teprve vybrán), a sezvat tyto zainteresované osoby na informační meeting. Na této schůzi doporučuji nastavit procesy klasické pro každý projekt, tedy společnou e-mailovou adresu, na kterou jsou přidány všechny adresy zainteresovaných lidí a nastavení pravidelných meetingů pro výměnu informací ohledně projektu a plánování společného postupu. Jako velice žádoucí se v praxi ukázalo zaznamenávání veškerých informací do znalostní báze firmy, kde je mohou najít povolané osoby nebo případně lidé nově přicházející do projektu.

Riziko:

- *Jmenování nevhodného vedoucího projektu (bez dostatečných zkušeností)*

Jmenování nevhodného vedoucího projektu může vést k dalekosáhlým důsledkům. Vzhledem k povaze práce v call centrech, kdy veškerý úspěch stoupá a padá s lidmi, osoba vedoucího projektu je jednou ze stěžejních částí případného úspěchu nebo neúspěchu. Pokud tým vede člověk, který nemá důvěru a vliv na svoje přímé podřízené, kteří jsou spojkou mezi jeho osobou a operátory, projevuje se to standardně na výkonnosti celého týmu. Naopak pokud odpovědný člověk zastává svoji manažerskou funkci správně ve všech pohledech, jde zpravidla výkon celého týmu rapidně nahoru. Proto je více než žádoucí věnovat dostatečnou pozornost výběrovému řízení člověka na pozici supervizora, zodpovědného za projekt. Vzhledem k dynamice práce a časové náročnosti v call centru, je sklon tento výběr zjednodušovat a vynechávat mnohá základní pravidla při výběru lidí na důležité pozice. Zpravidla tak bývají tyto pozice obsazeny na základě rozhodnutí jedné osoby, bez potřebného prozkoumání dispozicí a kompetencí k této důležité roli. Tento problém se dá relativně lehce vyřešit pomocí alespoň dvoukolového výběrového řízení za účasti projektového manažera, zástupce HR oddělení a v případě volného času i ředitele firmy (alespoň v druhém kole). Tímto způsobem se jednoduše předejde k tendenčnímu výběru na základě známostí nebo sympatií, bez prověření nezbytných kompetencí potřebných k výkonu pozice.

Riziko:*Výběr softwaru nevhodného pro potřeby projektu*

Nevhodný výběr softwaru patří mezi velice špatně odhalitelná rizika, působící značné potíže při realizaci. Co se týče nových projektů, které jsou ve firmě realizovány po rozjetí nebo dokončení podobného projektu (například kampaně aktivního telemarketingu), standardně platí, že firma je schopna se velice dobře připravit po stránce softwaru a jeho nastavení. Problém zpravidla přichází s projektem, který dosud realizován nebyl, a obnáší potřebu nových technologií. Nastavení interních systému je v gesci IT oddělení, v kooperaci s projektovým managementem, který formuluje požadavky na software. Při kombinaci nezkušeného projektového manažera s projektem nového druhu může snadno dojít v praktickém provozu k situacím, se kterými nebylo počítáno. Možnou prevencí je externí konzultace, která však může být finančně velmi nákladná a nemusí odhalit všechny problémy během ostrého provozu. Je tedy žádoucí v průběhu rokování o podmínkách startu projektu

dohodnout před ostrým startem dočasný zkušební provoz pro odladění chyb a nalezení problémů, se kterými se při návrhu nepočítalo.

Riziko:

Nedostatečné nebo nadhodnocené kapacity operátorů

Problém nedostatečných nebo naopak nadměrných kapacit řeší víceméně každé call centrum zabývající se pasivními projekty. U projektu aktivního telemarketingu zpravidla platí (pokud call centrum není omezeno budgetem zákazníka) čím větší objem operátorských hodin, tím lépe, samozřejmě za předpokladu kvalitně odvedené práce. Naopak u projektů pasivního telemarketingu dochází k řešení vhodných kapacit na základě několika faktorů. Zákazník call centra zpravidla žádá odbavení určitého predikovaného počtu hovorů se solidním service levellem (odbavení zákazníků bez delších čekacích dob), včetně určitého procenta prodejů v těchto hovorech a spokojenosti zákazníků, tedy hovory musí dodržovat standardy a mít svoji kvalitu. Na druhou stranu call centrum se snaží stlačit náklady na minimum při plnění těchto cílů, tedy pokud možno vytěžovat operátory na maximální možnou úroveň a plnit všechny sledované klíčové výkonnostní indexy na co nejmenším počtu hovorů. Zájmy obou stran tedy mohou občas kolidovat. Nejvyšším zájmem call centra je samozřejmě udržet svého zákazníka spokojeného, nicméně stejně tak potřebuje generovat profit ze svého byznysu. Pro nejvhodnější predikci očekávaného počtu hovorů, což umožňuje nastavit vhodnou strategii pro agenty, kteří zákazníky obsluhují, je zcela jistě vhodné porovnat projekt s projekty, které již byly realizovány. Pokud tato data nejsou k dispozici, je vhodné o ně požádat zákazníka, pokud je má k dispozici. Na základě těchto dat je pak možné nastavit operátorské kapacity. Doporučení pro call centrum je, minimálně v prvních týdnech projektu, držet mírně nadhodnocené vzhledem k očekávanému počtu hovoru ze strany zákazníka. Tato varianta sice přináší zpočátku vyšší náklady, nicméně umožní spolehlivě odbavit požadovaný provoz v žádané kvalitě a dá call centru představu o provozu a možnost vysledovat trendy v počtu hovorů. Po několika týdnech provozu bude mít call centrum k dispozici dostatečný počet dat pro vysledování trendů a časových období, ve kterých je potřeba posílit kapacity. Na základě těchto variant je možné vytvořit poměrně přesnou predikci dalšího provozu, díky které je možné naplánovat vhodné kapacity operátorů.

5.2 ŘÍZENÍ RIZIK PO SPUŠTĚNÍ PROJEKTU

Tato kapitola se zabývá nejběžnějšími řízením rizik, objevujícími se po spuštění projektu. Za tímto účelem bylo provedeno dotazníkové šetření mezi supervizory na jednotlivých projektech, s cílem zjistit jaké problémy se v rámci projektů nejčastěji řeší. V situaci kdy projekt úspěšně prošel fází naplánování a zorganizování projektu se nejčastěji řeší rizika spojená s provozem samotného projektu, což jsou v 90% rizika spojená s výkonností a plněním klíčových výkonnostních indexů. Dle dotazníkového šetření patří mezi nejčastější rizika spojená s provozem projektu pasivního telemarketingu následující rizika:

- Nízká spokojenost zákazníků
- Neplnění prodejních cílů
- Neplnění klíčových výkonnostních indexů v oblasti kvality
- Vysoká fluktuace operátorů

Pro stabilitu a dlouhé trvání projektu je pro společnost naprosto nezbytné těmto rizikům předcházet, případně být připraven na jejich řešení. Na základě dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že řešení těchto rizik nemá dlouhodobější koncepci zakotvenou v pravidlech společnosti, a víceméně se tato rizika řeší až po jejich realizaci, kdy už způsobila určité škody. Na základě zjištění této informace byl navrhnout soubor pravidel, které mají za úkol předejít těmto rizikům a snížit tak budoucí náklady společnosti. Vyobrazení je možné vidět v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Nejvážnější rizika po odstartování projektu a návrhy na jejich řízení

Riziko	Navrhované opatření pro řízení rizik
Nízká spokojenost zákazníků	Zavedení zpětné komunikace k zákazníkům za účelem detailnější zpětné vazby, retenční nabídky, pravidelné komunikační školení
Neplnění prodejních cílů	Pravidelné školení zvládání námitek, zavedení pravidelné komunikace se zákazníkem na denní bázi s hodnocením prodejních hovorů
Neplnění klíčových výkonnostních indexů	Zavedení transparentní struktury hodnocení hovorů,

v oblasti kvality	zařazení do odměňovacího systému, zavedení pravidelných denních meetingů v rámci užšího vedení týmu s pravidelným reportingem kvality aktuálních hovorů
Vysoká fluktuace operátorů	Participace senior operátorů na vzdělávacích procesech nových zaměstnanců, pravidelné týmové teambuildingy, pravidelné týmové soutěže v rámci pracovní doby

Riziko:

Nízká spokojenost zákazníků.

Spokojenost je v poslední době čím dál důležitějším a ostřeji sledovaným výkonnostním indexem v rámci call centra. Tyto jsou doby, kdy byl na prvním místě prodej, na druhém opět prodej a až někde v dále vztah se zákazníkem a jeho spokojenost se službami. Vzhledem k široké nabídce možností, které v dnešní době zákazník má, je v nejvyšším zájmu mobilních operátorů aby měli se svým zákazníkem korektní vztah založený na oboustranné spokojenosti. Tento trend se také projevil na interních procesech call center které pečují o zákazníky těchto operátorů. Standardem v telekomunikačním průmyslu bylo po delší čas zjišťovat zpětnou vazbu na komunikaci operátorů během kontaktu se zákazníky pomocí jednoduchých sms zpráv, kdy mohl zákazník zadat bodové hodnocení na stupnici od 1 do 5 jako ve škole. Z průměrů těchto hodnocení se poté tvořilo celkové hodnocení spokojenosti u operátora, přičemž hranice, která byla nastavena jako přijatelná, byla mírně pod známkou 2. Tento způsob získávání zpětné vazby měl kromě nesporné výhody, kterou byla rychlost a pohodlnost také výrazné nedostatky. Mezi ně patří zejména nemožnost zjištění konkrétních příčin nízké známky a možnost zpětné vazby operátorovi, který nízkou známku obdržel. V dnešní době je již standardem že zákazník má možnost v tomto textovém hodnocení možnost přidat i krátký komentář, nicméně i tato metoda nemusí být v některých případech dostačující. Zejména díky rozvoji internetu a technologií však mají zákazníci nyní mnohem více možností, jak ohodnotit operátora a dát najevo svoji nespokojenost. Mezi tyto metody patří mobilní aplikace operátora, nebo jeho internetové stránky. Pokud však chce call centrum zjistit konkrétní příčiny, ani toto hodnocení nemusí být vždy dostačující. Proto je vhodné vyčlenit určité penzum volacího času pro takzvané navolávání zpětných vazeb, kdy určený

operátor volá zpět zákazníkům, kteří hodnotili svůj kontakt s operátorem jako neuspokojující. Díky této metodě má call centrum možnost zjistit zpětnou vazbu na tu část hovoru, ve které cítí problémy. Není nic jednoduššího než upravit volací skript operátora. Zpětná vazba od zákazníku je takřka okamžitá a call centrum může pružně zareagovat na zjištěné informace. Dalším z častých důvodů nízké spokojenosti zákazníka jsou nevyhovující komunikační standardy operátorů, nebo jejich nedostatečná asertivita. Pokud call centrum zjistí problém v této oblasti, zpravidla následuje proces zpětné vazby a poté kontroly, zda-li došlo k nápravě a operátor se posunul ve svých komunikačních dovednostech. Tento proces nicméně nastává až po stížnostech, tedy realizaci rizika. Z tohoto důvodu navrhuji pravidelné měsíční školení komunikačních standardů, které pomůže předejít těmto problémům, a řešit je dříve, než nastanou. Co se týče osoby školitele, v praxi se osvědčilo střídání osob místo jednoho stejného školitele například po dobu jednoho roku. Poslední navrhovanou možností pro zlepšení spokojenosti zákazníků je proaktivní oslovování klientů, kteří volali na zákaznickou linku v poslední době (například měsíc) s problémem, který se týkal například příliš vysokých cen. U těchto zákazníků je více než vhodné nachystat retenční nabídku, která umožňuje snížit riziko odchodu zákazníka ke konkurenci.

Riziko:

Neplnění prodejních cílů.

Neplnění prodejních cílů je problémem, který může při dlouhodobé tendenci vést k existenčním problémům call centra, je tedy v jeho nejlepším zájmu těmto problémům předcházet. Je nutné říct, že v dlouhodobém časovém horizontu je nadmíru obtížné udržet konstantní prodejní výsledky v takto dynamickém prostředí. Vzhledem k výrazné fluktuaci, se kterou se call centra potýkají, dochází k neustálým obměnám týmu. Pokud vypadne některý ze zkušenějších operátorů, může se to projevit na finálních výsledcích celého týmu. Dále celkovou produkci ovlivňuje fakt, že se služebně nejstarší operátoři podílí na zaškolování nově příchozích kolegů. Tato skutečnost vede k nižšímu počtu odvolaných senior hodin, což má za zpravidla za následek menší úspěšnost, než v případě stejného počtu hodin odvolaných služebně mladšími operátory. Dalším nepopiratelným faktem je míra stresu, která je na této pozici přítomna. Vzhledem ke sledování cílů na denní bázi jsou nároky na operátora kladeny každý den znova, stejně jako den předchozí. Také toto je jeden z důvodů, proč je průměrný „věk“ operátora zhruba 3 měsíce. Vzhledem k povaze hovorů v call centru a průběhu většiny hovorů, nejstěžejnějším bodem pro plnění prodejních cílů je zvládnutí struktury hovoru a dobré argumentace. U mnoha hovorů končících neúspěchem je faktickým problémem špatně

zvládnutá argumentace a vedení hovoru se zákazníkem. Stejně jako v případě předchozího bodu, školení námitek přichází až ve chvíli, kdy jsou výsledky týmu na nižší, než požadované úrovni. Z tohoto důvodu navrhuji tento krok posunout, a nevyužívat jej jako řešení problémů, nýbrž prevenci. Díky zařazení pravidelného měsíčního školení námitek je možné účinně předejít největšímu problému, který často vede ke snížené prodejnosti a neplnění cílů. Dalším kamenem úrazu bývá nedostatečná kontrola ze strany supervize projektu. Vzhledem k tomu že se jedná o stále se opakující proces, po čase dochází „profesního opotřebování“ k přehlížení detailů, které supervizor bral jako samozřejmé. Tomuto stavu se dá předejít poměrně snadno nastavením pravidelné komunikace se zadavatelem projektu, kdy například dvakrát týdně supervizor zasílá okomentované hovory zadavateli, a druhý den je během společného hovoru za účasti projektového manažera zhodnotí společně a navrhnou případné řešení. Tento krok dává vážnost hodnocení hovorů, u kterého je potom nižší šance, že bude zanedbáno ze strany supervizora.

Riziko:

Neplnění klíčových výkonnostních indexů v oblasti kvality.

Oblast kvality hovorů je další klíčovou oblastí, kterou call centrum sleduje. Jak bylo zmíněno výše, spokojenost zákazníků se ze své původně upozaděné role, kdy byla zastíněna zejména počtem prodejů, dostává stále více do popředí zájmu. Call centrum si nemůže dovolit tuto oblast dlouhodobě zanedbávat, vzhledem k stále vyšším nárokům, kladených ze strany zákazníka. Obecně největším problémem u plnění kvality, je nastavení vhodných a pochopitelných metrik pro její měření. Aktuálně v rámci call centra hodnocení kvality existuje pouze v rámci zpětných vazeb, na základě subjektivního hodnocení supervizora. Oblasti, které se sledují, jsou pouze „zvykově“ vymezeny a předávány mezi zaměstnanci nižšího a středního managementu. Navrhuji tedy jasné a transparentní nastavení sledovaných ukazatelů v průběhu hovoru, které dá operátorům představu, co konkrétně jejich zaměstnavatel sleduje a vyžaduje. Jako další krok navrhuji zařadit hodnocení kvality do odměňovacího systému, který výrazně ovlivňuje celkovou výši mzdy. Nezbytnou součástí musí být detailní popsání jednotlivých částí hovoru, které budou sledovány, za účelem vyšší transparentnosti. Zařazením hodnocení kvality do odměňovacího systému call centrum dosáhne vyšší participace ze strany operátorů, kteří budou přímo ovlivňováni plněním nebo neplněním svých povinností v hovorech. Základním předpokladem pro dobře zvládnutou kvalitu hovorů je důkladně školení, které dá budoucím operátorům dobrý základ pro řešení všech situací, které mohou v hovoru nastat. Je tedy přínosné kontrolovat i kvalitu školení, zda-li poskytuje dostatečné informace pro plnění

úkolů, které zaměstnavatel požaduje. Z pohledu managementu projektu, tedy strany, která řeší výstupy a výsledky projektu se zákazníkem, je nutné zajistit zpětnou vazbu o aktuálním stavu a vývoji kvality na projektu. Tím se dosáhne nejjednodušeji zavedením meetingů (nejlépe na denní bázi), které budou sloužit primárně k řešení provozních záležitostí. Tyto meetingy jsou základem pro pravidelný reporting kvality hovorů ze strany supervizorů projektu.

Riziko:

Vysoká fluktuace operátorů.

Vysoká fluktuace je jedním z nejpálčivějších problémů, se kterými se musí zákaznická centra potýkat. Mnoho provedených výzkumů se shoduje ohledně procentuální hranice fluktuace, která může dosahovat až 40% v prvních dvou měsících. Tato hranice je zejména patrná u projektů aktivního telemarketingu, u projektů pasivního telemarketingu bývá zpravidla nižší. Vysoká fluktuace způsobuje call centřům zejména nikdy nekončící kolečko zaškolování nových lidí a doplňování kapacit, které jsou uvolněny odcházejícími operátory. Vzhledem k tomu že zhruba 80% všech operátorů v call centru jsou studenti na dohodu o provedení práce, nebo o pracovní činnosti, odchod operátora bývá otázkou spíše hodin než dnů. Tato skutečnost komplikuje nastavené plány a odhady prodejů a dalších klíčových ukazatelů. Z hlediska krátkodobých řešení je možné nastavit interní pravidla, která mohou do jisté míry pomoci s řešením, nicméně z dlouhodobého pohledu snižování fluktuace je nutné nastavit procesy, které pomohou fluktuaci snížit. Jako účinné opatření může zapůsobit participace senior operátorů na vzdělávacích procesech zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že práce v call centrech bývá často velmi stereotypní, je tento druh aktivity žádoucím zpestřením. Dalším pozitivním efektem je možnost vyzkoušení potenciálních kandidátů na povýšení, kteří se v drtivé většině rekrutují z řad operátorů. V neposlední řadě delegace této kompetence na zkušené operátory přináší pocit participace na důležité činnosti, což dále upevňuje vztah operátora k zaměstnavateli. Další vhodnou aktivitou jsou týmové soutěže. Aktuálně tyto aktivity probíhají ve firmě pouze jako prostředek ke zvýšení krátkodobé motivace, v případě nižších výsledků, nicméně je více než vhodné nastavit tyto aktivity jako stálý proces. Vzhledem k vysoké fluktuaci a flexibilní pracovní době může dojít k situaci, kdy do týmu přicházejí noví lidé, kteří při svém příchodu nepoznali všechny členy týmu. Tato aktivita přispívá k poznání nových členů týmu a seznámení se služebně staršími kolegy. Krátkodobá motivace a odměna tak v tomto případě nebývá jediným sledovaným cílem těchto aktivit, byť by se tak mohlo na první pohled zdát. Stejný cíl se sleduje u firemních teambuildingů. Vzhledem k tomu že v dotazníkovém dotazníku drtivá většina zaměstnanců ve firmě na dotaz, co je pro

ně hlavním důvodem spolupráce se společnostmi, uvedla kolektiv, je nasnadě tyto aktivity podporovat. Stejně jako v případě týmových soutěží probíhá tato činnost ve firmě pouze nahodile, je tedy vhodné ji zařadit pravidelně.

5.2.1 Finanční vyčíslení nákladů na zavedení opatření

Předmětem této kapitoly je nástin finančních nákladů nutných pro zavedení navrhovaných protiopatření v kapitole 5.2. Jednotlivá protiopatření jsou znázorněna formou jednoduché tabulky včetně odhadovaných nákladů, které jsou dále rozepsány pod touto tabulkou. Ve sloupci riziko lze nalézt konkrétní rizika, stejně tak ve sloupci navrhovaných protiopatření jsou k nalezení protiopatření proti jednotlivým rizikům. Ve sloupci odhadovaných nákladů je možné najít náklady, které jsou podrobněji rozebrány pod tabulkou.

Tabulka 15: Vyčíslení nákladů nejvýznamnějších rizik

Riziko	Navrhované protiopatření	Odhadované náklady (měsíčně)
Nízká spokojenost zákazníků	Zavedení zpětné komunikace k zákazníkovi	3520 Kč
	Školení komunikace	3450 Kč
Neplnění prodejních cílů	Školení námitek	3505 Kč
Neplnění klíčových výkonnostních indexů v oblasti kvality	Zavedení transparentní struktury hodnocení hovorů, zařazení do odměňovacího systému	0 Kč

Vysoká fluktuace operátorů	Participace senior operátorů na vzdělávacích procesech nových zaměstnanců	1650 Kč
	Pravidelné týmové teambuildingy	6 666 Kč
	Pravidelné týmové soutěže v rámci pracovní doby	2 666 Kč

Zavedení zpětné komunikace k zákazníkovi.

Toto nařízení předpokládá vyčlenění jednoho nebo více operátorů, kteří mají za úkol obvolat klienty, kteří hodnotili na stupnici od 1 do 5 známkou 3 a horší. U těchto klientů je předpokládána nespokojenost s hovorem. Těchto známek standardně nebývá více než 10%, počet hovorů tedy není nijak vysoký. Na celý projekt denně přichází maximálně 10 podobných známek, které je potřeba navolat, jedná se tedy maximálně o 2 hodiny operátorského času- Vzhledem k politice call centra, které zaměstnává ve svých řadách zejména vysokoškolské studenty, počítáme s najmutím studenta na dohodu o provedení práce, u které zaměstnavatel neodvádí sociální ani zdravotní pojištění do výdělku 10 000 Kč. Průměrná sazba na hodinu se v call centru pohybuje okolo 80 Kč/hod bez odměn za prodeje, což je přesně případ navolávání zpětných vazeb. Celkově se tedy při průměrných 22 pracovních dnech za měsíc jedná o 44 hodin volacího času. $44 \text{ hodin} * 80 \text{ Kč/hod} = 3520 \text{ Kč}$ měsíčně.

Školení komunikace.

Co se týče školení komunikace, byla navržena perioda jednoho školení měsíčně. Vzhledem k tomu že se v praxi osvědčilo občasné prostřídání interního školitele s externím, zejména z důvodu přínosu nových poznatků a zabránění stereotypu, počítáme s jedním externím

školením za 4 měsíce, zbylé 3 budou pokryty interním lektorem. Příprava na školení a jeho samotné provedení zabere internímu lektorovi celkem 8 hodin času, které společnost realizuje ve formě placených přesčasů. Vzhledem k tomu že průměrné náklady zaměstnavatele (včetně zdravotního a sociálního pojištění) byly v posledních měsících na pozici supervizora, což je nejčastější školitel, 28810 korun měsíčně při 160 hodinovém úvazku, hodinová sazba vychází na 180 Kč/hod. Za školení včetně přípravy se jedná o 1440 Kč. Pro provedení externího kurzu komunikace byla vybrána agentura AHA PR Agency, s.r.o. která má se školením operátorů bohaté zkušenosti. Školení bude probíhat v prostorách společnosti, takže nevzniknou další náklady za pronájem prostor. Cena tohoto kurzu je 4740 Kč včetně DPH, jedná se o školení pro 12 lidí, bude tedy probíhat dvakrát, pro pokrytí potřeb celého týmu. Vzhledem k tomu že v tabulce jsou uvažovány náklady na měsíční bázi, bylo nutné vypočítat cenu za jednu 4 měsíční periodu, která se skládá ze 3 interních školení a jednoho externího. Ve finále se jedná o náklady 3450 Kč měsíčně. $(4740 * 2 \text{ kurzy} = 9480 \text{ Kč za externí kurz}, 3 * 1440 = 4320 \text{ Kč náklady na interní školení}, 9480 + 4320 = 13800 / 4 = \underline{3450})$.

Školení námitek.

V případě školení námitek, jednoho z nejdůležitějších školení pro operátory vůbec, byla zvolena měsíční perioda stejně jako v případě školení komunikace. Bude využit stejný model střídání interních lektorů a externího lektora, který bude mít školení jednou za 4 měsíce. Pro provedení kurzu námitek byla vybrána společnost Santia, specializující se na problematiku call center. Cena kurzu je 4850 Kč za jedno školení pro 15 lidí, bude tedy opět potřeba realizovat školení nadvakrát. Co se týče interního školení, jeho samotné provedení zabere internímu lektorovi znova celkem 8 hodin času, které společnost realizuje ve formě placených přesčasů. Vzhledem k tomu že průměrné náklady zaměstnavatele (včetně zdravotního a sociálního pojištění) byly v posledních měsících na pozici supervizora, což je nejčastější školitel, 28810 korun měsíčně při 160 hodinovém úvazku, hodinová sazba vychází na 180 Kč/hod. Za školení včetně přípravy se jedná o 1440 Kč. Stejně jako v případě školení komunikace bude využito interních prostor společnosti pro snížení nákladů. Opět je nutné zmínit fakt, že v tabulce jsou uvažovány náklady na měsíční bázi, pro zjištění nákladů tedy bylo nutné vypočítat nejprve celkovou cenu za jednu 4 měsíční periodu, která se skládá ze 3 interních školení a jednoho externího. $(4850 * 2 \text{ kurzy} = 9700 \text{ Kč za externí kurz}, 3 * 1440 = 4320 \text{ Kč náklady na interní školení}, 9700 + 4320 = 14020 / 4 = \underline{3505})$.

Zavedení transparentní struktury hodnocení hovorů, zařazení do odměňovacího systému

Zavedení transparentní struktury hodnocení hovorů je jednorázová akce, která bude provedena formou brainstormingu mezi projektovým manažerem a supervizory. Výsledkem těchto hovorů bude návrh struktury, který bude obsahovat podrobné rozepsání a určení sledovaných bodů v hovorech, včetně přiřazení váhy jednotlivým kritériím. Tento proces poté umožní jednoduchou integraci kvality hovorů do odměňovacího systému. Na projektovém manažerovi je poté vytvoření tohoto odměňovacího systému. Všechny tyto povinnosti spadají do jeho standardní pracovní náplně, nevyplyvají z toho tedy žádné další náklady pro zaměstnavatele.

Participace senior operátorů na vzdělávacím procesu nových zaměstnanců

Pod pojmem participace senior operátorů na vzdělávacím procesu se skrývá systém školení, při kterém zkušenější operátoři doprovází nové kolegy během jejich prvních hodin na lince. Standardně se jedná o poskytování rad ohledně řízení programu a rad, jak vyřešit situace v jednotlivých hovorech. Zkušenější operátor je během hovoru napojen na sluchátka, takže má přehled co se v hovoru děje, a je schopen poskytnout cenné rady. Tento systém není náročný, proto není pro takového operátora problém obsluhovat dva nové kolegy v jednu chvíli. Školení do týmu probíhá za standardních podmínek u projektů pasivního telemarketingu zhruba jednou za 3 měsíce. Za běžných podmínek je na školení 10 nových operátorů, je tedy potřeba 5 zkušených operátorů pro zvládnutí provozu. Metodická pomoc je poskytována každému operátorovi první 3 dny po dobu 3 hodin denně. Zkušenější operátoři tuto pomoc poskytují nad rámec svých povinností jako přesčas, za standardní hodinovou mzdu. V případě jednoho školení je tedy na denní bázi potřeba 5 operátorů, po třech hodinách, což je 15 hodin denně, celkově 45 hodin za jedno školení. Průměrné hodinová mzda se v rámci týmu u operátorů, kteří jsou ve společnosti déle než 6 měsíců, pohybovala na úrovni 110 Kč na hodinu. Celkové měsíční náklady jsou tak na úrovni 1650 Kč. ($45 * 110 = 4950$ Kč/ 3 měsíce = 1650 Kč)

Pravidelné týmové teambuildingy.

Pro pravidelné firemní teambuildingy byla stanovena kvartální perioda. Pro uspořádání těchto akcí byla vybrána agentura AGS Trade s.r.o, která má s touto formou firemních akcí bohaté zkušenosti. Tato agentura poskytuje mnoho různých akcí od paintballu, přes rafting až po

různé týmové hry podle předem připravených scénářů. Průměrná cena teambuildingových aktivit se v rámci firmy AGS Trade s.r.o. pro zhruba dvacetičlenný tým lidí pohybuje okolo 20 000 Kč. Celkové náklady na měsíc jsou pro firmu tedy 6 666 Kč. ($20\,000\text{ Kč} / 3\text{ měsíce} = 6\,666\text{ Kč}$)

Pravidelné týmové soutěže v rámci pracovní doby.

Týmové soutěže jsou nedílnou a nutnou součástí života v call centru. U těchto aktivit by se nemělo jednat jen o krátkodobé zvýšení motivace v případě problémů s výsledky, ale o koncepční práci za účelem prohloubení vztahů v týmu. Mělo by se tedy jednat zejména o týmové soutěže, místo často používaných individuálních soutěží. U těchto soutěží byla nastavena kvartální perioda stejně jako u týmových teambuildingů. Podoba této soutěže bude vždy formou hlavní větší ceny, a několika vedlejších cen, čas soutěže bude korelovat s nástupem nových zaměstnanců do týmu. Týmy budou smíšeny vždy z nových a služebně starších operátorů v jednom týmu, z výše uvedených důvodů. Budget pro soutěž je stanoven na 8 000 Kč, kdy by hlavní cena měla pokrýt cca 70% této částky a zbytek menší ceny jako lístky do kina, poukazy apod. Výsledné měsíční náklady tedy odpovídají cca 2666 Kč. ($8\,000\text{ Kč} / 3\text{ měsíce} = 2\,666\text{ Kč}$)

Celkové náklady pro společnost činí po sečtení 22 457 Kč. Tato částka se nemusí zdát jako nízká, nicméně díky vynaloženým nákladům společnost významně předejde nejčastějším rizikům, která ohrožují call centra. V případě uskutečnění některého z těchto rizik se může jednat o ztráty ve výnosech, které přesahují tuto částku. Druhým nezanedbatelným bodem pro call centrum je vyšší spokojenost zaměstnanců, kteří se mohou více realizovat, a je o ně lépe postaráno.

6 ZÁVĚR

V samém úvodu této diplomové práce byla představena problematika zadání, kterým se diplomová práce zabývá, a dále byly stanoveny cíle, kterých mělo být v rámci práce dosaženo. Hlavním úkolem této diplomové práce bylo analyzovat proces zařizování nového projektu v rámci společnosti XY, identifikovat v něm rizika a vybrat ty, které jsou pro společnost nejnebezpečnější. Následně byla k těmto rizikům navržena protipatření, která vedou ke snížení pravděpodobnosti vzniku samotného rizika a minimalizace jejich dopadu, stejně jako ke zvýšení odhalitelnosti jednotlivých rizik. V realizaci tohoto procesu byla použita metoda FMEA, respektive její modifikace PFMEA. V poslední části bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili členové nižšího a středního managementu, za účelem zjištění nejčastějších rizik na již rozběhnutých projektech. Na základě zjištění těchto rizik byla navržena protipatření a vyčísleny náklady na jejich uskutečnění.

Druhá část práce je zaměřena na teoretická východiska diplomové práce, sloužící k získání a prostudování teoretických poznatků, nezbytných pro zhotovení diplomové práce. Tyto poznatky byly čerpány převážně z tištěné odborné literatury, částečně pak z webových článků. Jedná se především o teorii z oblasti risk managementu a rizikového inženýrství, z čehož celá práce vychází. Je popsáno seznámení s oborem rizikologie, na které navazují informace o riziku, jeho klasifikaci, parametrech a přístupech k němu. Jsou načrtnuty metody pro snižování rizika a také jeho zdroje. Stěžejní částí této obsáhlé kapitoly je problematika samotného řízení rizik, s důrazem na analýzu rizika a metody analýzy.

Třetí část práce se již zabývá analýzou současného stavu firmy, je načrtnuto obecné představení podniku a jeho základní popis. Byla provedena analýza obecného okolí podniku pomocí metody SLEPTE a analýza vnitřního prostředí pomocí McKinseyho metody 7S. Analýzu doplňuje Porterův model konkurenčního prostředí. Na základě získaných informací je provedena analýza SWOT, ukazující silné a slabé stránky analyzované společnosti, včetně příležitostí a hrozeb, které na firmu působí.

Stěžejní částí diplomové práce je čtvrtá část, obsahující analýzu rizik. Tato část je zaměřena na stanovení návrhů a doporučení, sloužících ke snížení rizikovosti v průběhu realizace projektu. Jako prvotní krok byla provedena analýza jednotlivých procesů, které se v rámci projektu realizují před jeho spuštěním. U těchto rizik byly následně stanoveny

příčiny jejich vzniku a následně důsledky plynoucí z jejich realizace. Pomocí metody PFMEA byla všechna rizika ohodnocena a byla vybrána ta nejzávažnější. Následně byla navržena protipatření s cílem tato rizika co nejvíce snížit. Bylo doporučeno provést důkladně úvodní rozhovory před spuštěním samotného projektu, včetně více zhotovitelů u analýzy požadavků zákazníka. Toto řešení zamezí možnému opomenutí důležitých částí v analýze. Stejný postup využití více pracovníků pomůže předejít i příliš obecně stanoveným požadavkům zákazníka, které často hrozí. Dále je doporučeno maximální využívání již získaných zkušeností z předchozích projektů, ať už prostřednictvím znalostních pracovníků nebo firemní znalostní báze, což pomůže firmě předejít problémům, které se při nastavování projektů zdají nedůležité, nebo nejsou vůbec zachyceny. Ve druhé části jsou analyzována nejčastější rizika, se kterými se musí call centra vypořádat po spuštění projektu. Vzhledem k sílící potřebě spokojeného zákazníka byl doporučen nový způsob získávání zpětné vazby, další opatření sestávající z pravidelných aktivit v oblasti školení a hodnocení jsou navržena za účelem dlouhodobého plnění cílů v oblasti prodeje a kvality. Poslední opatření se týká snížení hladiny fluktuace, se kterou víceméně každá podobná společnost bojuje.

Implementace navržených opatření do chodu společnosti zajistí méně rizikový proces vytváření nových projektů s vyšší stabilitou a nižší pravděpodobností realizace některého z rizik, které standardně společnost ohrožují. Společnost již jistý čas na poli call center úspěšně funguje, nicméně každý nový projekt znamená kromě příležitosti i možnost ztrát, v případě že firma nedodrží pravidla řízení rizik. Dobře fungující postup při zakládání nových projektů firmě pomůže upevnit základní stavební kámen jejího fungování, zvládnuté a fungující projekty, které umožňují dlouhodobou a plodnou spolupráci s partnery firmy.

Cílem diplomové práce bylo aplikování metody pro detekci rizik a následný návrh protipatření, pro snížení rizik ve sledovaných procesech. Pro dosažení tohoto cíle byla využita metoda analýzy rizik PFMEA. Následná opatření vedou k redukci identifikovaných rizik, stanovené cíle tedy byly dosaženy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

TIŠTĚNÉ ZDROJE

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xii, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3

DUCHÁČKOVÁ, Eva., 2010. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3. vyd. Praha: Ekopress. 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

DOLEŽAL, Jan et al. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

FOTR, Jiří et al. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

MAREK, Jiří. Risk-Management.cz. In: [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?clanek=45&cat2=1>

7S Model [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <http://www.hr-overheid.nl/rijksoverheid/model-en-tool/hr-modellen/7s-model.html>

SWOT matice. *Filosofie úspěchu* [online]. [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>

OSTATNÍ ZDROJE

Respondenti ankety

Zaměstnanci dané firmy

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Doporučené výběr metod pro snižování rizika	23
Tabulka 2: Zdroje rizik v podnikání, obchodu a projektech	25
Tabulka 3: Fáze realizace projektu	65
Tabulka 4: Tabulka rizik a jejich příčin vzniku	68
Tabulka 5: Tabulka rizik a jejich důsledků pro projekt	73
Tabulka 6: Stupnice následků a jejich závažnosti	78
Tabulka 7: Bodová stupnice odhalitelnosti rizika	78
Tabulka 8: Bodová stupnice míry pravděpodobnosti uskutečnění rizika	79
Tabulka 9: Výčet rizik s RPN indexy	80
Tabulka 10: Tabulka rizik s největším RPN indexem a navrhovaná protiopatření	85
Tabulka 11: Tabulka rizik RPN indexy po aplikaci protiopatření	86
Tabulka 12: Procentuální snížení RPN indexů po aplikaci navržených protiopatření ...	87
Tabulka 13: Výčet nejvýznamnějších rizik včetně RPN indexů	88
Tabulka 14: Nejvýznamnější rizika po odstartování projektu a návrhy na jejich řízení	96
Tabulka 15: Vyčíslení nákladů nejvýznamnějších rizik	101

Seznam obrázků

Obrázek 1: Parametry rizika	18
Obrázek 2: Proces řízení podnikatelských rizik ve firmě	28
Obrázek 3: Vztahy v analýze rizik	32
Obrázek 4: Mechanismus uplatnění rizika	33
Obrázek 5: Stromový diagram	38
Obrázek 6: Členění okolí podniku	43

Obrázek 7: Porterův model konkurenčního prostředí	46
Obrázek 8: 7S model.....	47
Obrázek 9: SWOT matice	48

SEZNAM ZKRATEK

EET – elektronická evidence tržeb

FMEA - Failure Mode and Effects Analysis

IS -Informační systém

KPI – Key Performance Index (klíčový výkonnostní index)

O – Odhalitelnost rizika

PFMEA - Process Failure Mode and Effects Analysis

P – Pravděpodobnost rizika

R - Riziko

RPN – Risk Priority Number

SLEPTE – Sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické faktory

SWOT – Strengths, weakness, opportunities, threats

Z – Závažnost rizika

PŘÍLOHY

1. Formulář – Řízení rizik ve společnosti

Řízení rizik projektu ve společnosti

Vážení zaměstnanci společnosti XY,

rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku. Jeho vyhodnocení bude součástí mé diplomové práce, která má za cíl zanalyzovat současný systém řízení rizik projektu ve společnosti XY a případně navrhnout doporučení ke zlepšení v této oblasti.

Výstup z tohoto výzkumu může být zároveň přínosný i pro Vás a Vaši firmu, jelikož veškerá získaná data budou v rámci mé diplomové práce zpracována a celkový výstup z diplomové práce bude předán managementu společnosti. Proto Vás prosím o skutečně pravdivé vyplnění tohoto dotazníku.

Obsahem dotazníku je 5 otázek. Pokud nebude uvedeno jinak, u každé otázky zakroužkujte vždy jednu správnou odpověď, nebo odpovězte vlastními slovy na otevřenou otázku. Vyplnění je zcela anonymní a zabere Vám pouhých pět minut, za které Vám tímto děkuji a oceňuji Vaši pomoc při získávání dat do diplomové práce.

Bc. Marek Klimeš, student Vysokého učení technického – obor Řízení rizik firem a institucí, Brno

- 1. Jak dlouho pracujete na vedoucí pozici ve společnosti XY, a.s.?**
 - a. Méně než 1 měsíc
 - b. 1 - 2 měsíce
 - c. 3 – 6 měsíce
 - d. 7-12 měsíců
 - e. Více než 12 měsíců

- 2. Která provozní rizika se ve vašem týmu vyskytují nejčastěji?**
 - a. Nízká spokojenost zákazníků
 - b. Neplnění prodejních cílů
 - c. Neshody mezi členy týmu
 - d. Neplnění výkonnostních indexů v oblasti kvality
 - e. Vysoká fluktuace operátorů
 - f. Jiné
 - g. Žádná rizika se v našem týmu nevyskytují

- 3. Činí společnost preventivní kroky pro předejití těmto problémům?**
 - a) Společnost těmto rizikům vědomě předchází
 - b) Společnost podniká náhodně kroky pro předcházení těmto rizikům
 - c) Společnost řeší tato rizika až po tom co se uskuteční
 - d) Společnost tato rizika neřeší

- 4. Jak je z Vašeho pohledu těmto rizikům předcházeno?**

- a) Naprosto dostatečně
- b) Dostatečně
- c) Nedostatečně
- d) Nijak

5. V čem vidíte největší nedostatek v systému předcházení nejčastějších rizik v call centru?